

# MIGROS





## Stratégie du groupe Migros



## AVANT-PROPOS

La présente version légèrement remaniée de la stratégie du groupe Migros tient compte des conditions générales modifiées et mise simultanément sur la continuité. L'orientation fondamentale et les objectifs généraux restent identiques pour le groupe Migros.

Nous avons adapté et légèrement étendu nos valeurs. Le sens des responsabilités joue un rôle décisif pour notre essor commercial à long terme. Dès à présent, il figure donc explicitement dans nos valeurs. Il y va ici de notre compréhension du développement durable, de la compliance, et du respect des promesses que nous avons faites à ce propos. Le glossaire précise en outre notre manière de comprendre le développement durable dans sa globalité.

Nous sommes convaincus que l'importance des canaux numériques ne cessera de croître à l'avenir pour la communication, l'information et les achats. Pour sa clientèle, le groupe Migros développera donc des solutions novatrices dites «cross-canal». Nous insistons sur ce point en l'élevant au rang d'objectif clair et de composante de notre concept.

La nouvelle version de la stratégie du groupe Migros continue de servir de guide pour la conduite de notre entreprise. Dans un contexte toujours en évolution, elle nous aidera aussi à travailler avec succès et à créer des valeurs s'inscrivant dans la durée pour notre clientèle, nos coopérateurs, la société et nos collaborateurs.

Nous nous réjouissons de continuer à développer avec vous notre groupe Migros sur cette base.

Zurich, le 10 juillet 2012



*Andrea Brogginini*



*Herbert Bolliger*

L'administration et la direction générale de la FCM

## **SOMMAIRE**

### **Le cadre normatif**

Notre mission	8
Notre vision	10
Nos valeurs	12
Nos objectifs	14

### **La stratégie d'entreprise**

Notre concept	16
Notre configuration	22
Notre coordination	24

### **La gouvernance d'entreprise**

Notre style	26
Nos structures	28
Nos systèmes	32

### **Annexe**

Cadre de référence	38
Glossaire	39



## NOTRE MISSION

**Notre mission résume les avantages que Migros a promis aux groupes de personnes auxquels elle s'adresse. La mission définit le but de notre action.**

Migros est, par excellence, l'entreprise suisse qui s'engage avec enthousiasme pour la qualité de la vie de ses **clientes et clients**.

Employeur modèle, nous créons pour nos **collaboratrices et collaborateurs** des conditions de travail motivantes et stimulantes susceptibles d'attirer les meilleurs éléments.

En tant que gardiens des intérêts de nos **coopératrices et coopérateurs**, nous nous engageons à créer des valeurs propres à garantir la pérennité et l'indépendance de Migros.

Au nom de l'économie de marché et de la libre concurrence, nous favorisons la collaboration directe avec nos **fournisseurs**. Nous améliorons constamment nos produits et services et veillons à ce que les conditions de production respectent des normes écologiques et sociales.

Nous favorisons l'épanouissement de l'individu dans le sens d'une incitation à la liberté dans la responsabilité. Au travers du Pour-cent culturel, nous ouvrons à la population un large accès à la culture et à la formation et donnons aux individus les moyens de prendre une part active aux évolutions culturelles, sociales et économiques de la **société**.

Nous promouvons le respect de **l'environnement** et agissons en précurseurs en la matière.



Nous nous engageons à **créer des valeurs durables**, cela dans la mesure où, dans nos activités commerciales, nous veillons à un sain équilibre entre les dimensions économique, écologique et sociale.

## NOTRE VISION

**Après avoir défini le but de Migros au travers de l'énoncé de notre mission, l'exposé de notre vision est une manière pour nous de fixer la «hauteur de la barre» par-dessus laquelle nous ambitionnons de sauter. La voici:**

### Migros – vivre mieux au quotidien

Aux yeux de ses clients, de ses collaborateurs et de la collectivité, Migros est reconnue comme **l'entreprise leader en matière de promotion de la qualité de la vie.**

Nous entendons par qualité de la vie l'ensemble de tous les éléments essentiels caractérisant les conditions de vie au sein d'une société et qui déterminent le bien-être subjectif de l'individu.

Le potentiel de Migros réside plus particulièrement dans une offre globale constituée d'un éventail le plus large possible d'éléments différents contribuant à la qualité de la vie des individus.

En adoptant le concept de «consommation lucide» pour définir la qualité de la vie, Migros établit le lien avec sa mission: à savoir offrir un bon rapport prix/prestation que les consommateurs apprécient et dans lequel ils ont confiance. Consommer lucidement signifie trouver l'équilibre entre quantité et qualité, entre plaisir et renoncement, entre besoins individuels et responsabilité sociale.

Etre leader signifie que notre engagement en faveur de l'amélioration de la qualité de la vie est celui qui a porté le plus de fruits sur le long terme. Cet effort, nous le consentons plus particulièrement pour notre clientèle, nos

collaborateurs et la société dans laquelle nous exerçons notre activité commerciale. Nous mesurons nos succès à cet égard au travers de l'indice de qualité de la vie établi par le cockpit des objectifs Migros. Là, nous pouvons voir si nous sommes parvenus à «sauter par-dessus la barre» fixée.

Nous sommes convaincus que cette vision inspirée par le souci du développement durable nous garantira à long terme un plus grand succès même si, dans l'immédiat, nos profits devraient en pâtir.

## **NOS VALEURS**

**Notre comportement à l'égard des groupes de personnes auxquels l'entreprise s'adresse et qui sont cités dans sa mission est dicté par nos valeurs.**

### **La dimension coopérative**

Notre identité porte la marque des idéaux qui fondent la coopérative. Nous nous inscrivons dans la ligne des idéaux de Gottlieb Duttweiler en matière économique, sociale et culturelle. Ce faisant, nous créons des valeurs durables pour nos coopérateurs, nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires commerciaux et la collectivité.

Dans le cadre de la gestion du groupe et de la collaboration en son sein, nous attachons une grande importance à un juste équilibre entre la prise en compte des intérêts des coopératives régionales et la sauvegarde de l'intérêt général de Migros.

### **Racines**

Nous sommes fiers d'être une entreprise suisse ancrée dans une tradition et une histoire. Parallèlement, nous sommes ouverts au monde et à sa diversité.

### **Le succès et la prestation comme objectifs premiers**

Pour nous, avoir du succès consiste à fournir des prestations durables, soit trouver un équilibre entre les contingences économiques, écologiques et sociales.

Nous cultivons le sens de la responsabilité entrepreneuriale et promouvons chez nos collaborateurs l'engagement et le souci de l'efficacité. Dans cette perspective, nous laissons, sous réserve du respect de la stratégie du groupe, un maximum de liberté de décision à l'échelon

local. En tant qu'employeur, nous nous attachons à faire montre de fiabilité et de sens de l'équité.

### **Crédibilité**

Pour nous, être crédible consiste, dans nos relations d'affaires, à se montrer loyal, constant et sérieux, tant au niveau des idées développées qu'à ceux du discours tenu et de l'action menée.

Nous sommes crédibles dans la mesure où nous contrôlons et faisons contrôler par d'autres la réalisation effective de ce que nous disons.

### **Passion du métier**

Ouverts au dialogue, nous voulons améliorer la qualité de la vie de nos clientes et clients.

Nous recherchons un contact étroit avec ces derniers. Le souci de répondre à leurs besoins est le moteur principal de notre action.

Cette préoccupation est notre source d'inspiration, et toute notre passion du métier, nous l'utilisons à surprendre sans cesse nos clientes et clients avec des produits et services à leur parfaite satisfaction.

### **Conscience de sa responsabilité**

Nous gérons le cœur du métier de manière socialement compatible et en ménageant les ressources, tout au long de la chaîne de création de valeur. Nous créons des plus-values uniques pour l'homme, les animaux et l'environnement grâce à des prestations pionnières.

Nous promovons la santé et le bien-être de la population. Notre action se fonde sur les lois ainsi que sur les standards fixés volontairement par Migros, qui vont au-delà de la législation.

## NOS OBJECTIFS

**Nous définissons nos objectifs sur la base de notre mission et de notre vision.**

Nous voulons rester le leader incontesté du commerce de détail suisse. Dans les autres secteurs d'activité, nous visons un rôle clé s'agissant des segments concernés.

Nous promovons une croissance ciblée à l'étranger dans le but de renforcer par ce moyen les secteurs d'activités existants et le groupe Migros. Nous voulons nous agrandir encore en étendant les modèles commerciaux numériques (cross-channel) et en transformant les sites traditionnels. Pour ce dernier en général, nous visons une croissance axée sur la rentabilité.

Au travers de nos objectifs, nous nous efforçons d'assurer l'équilibre entre les trois dimensions servant de repères pour le groupe Migros, à savoir l'économie, l'écologie et les contingences sociales.

A partir de ces données, nous rangeons nos objectifs en trois catégories:

- Les objectifs que nous nous sommes fixés et qui consistent en des avantages promis à nos **groupes cibles**.
- Les objectifs que nous nous avons décidés dans le cadre de nos **initiatives stratégiques**.
- Les objectifs dont nous sommes convenus avec les **unités commerciales**.

Ces objectifs constituent l'instrument central des contrats de prestation à portée obligatoire au sein du groupe Migros. Ils sont résumés dans le cockpit des objectifs Migros dont le controlling est régulièrement débattu.



## NOTRE CONCEPT

**Le concept stratégique constitue le «fil rouge» de toutes les affaires menées au sein du groupe Migros. Il définit la logique que sont appelées à suivre tant l'administration, en qualité d'organe responsable de la stratégie du groupe, que la direction générale, en qualité d'organe responsable de la mise en œuvre de cette dernière.**

Migros se fait fort d'**améliorer la qualité de la vie de ses clients**. Toutes les entreprises du groupe doivent orienter leurs activités en fonction de cette objectif global fondamental.

Avec ses produits de consommation et ses prestations de service, Migros satisfait les **besoins de la vie quotidienne**. Notre **offre s'adresse à toutes les couches de la population** en tenant compte de leurs besoins spécifiques en matière de qualité de la vie. Nous nous engageons à offrir le meilleur rapport qualité/prix.

Pour nous, il est bon que dans le champ d'activité stratégique du **commerce de détail assuré par les coopératives** (le «M orange») nous contrôlions des **maillons importants de la chaîne de création de valeur**. Dès lors, c'est dans cette perspective que nous exploitons aussi bien des unités de production industrielle que des entreprises de logistique et des entreprises de commerce de détail.

Dans ce contexte, les **entreprises industrielles propres** remplissent une double mission: développer et fabriquer sous marques propres des produits novateurs satisfaisant aux normes de qualité suisse et de prix raisonnables, et écouler parallèlement leur production auprès de tiers en Suisse et à l'étranger.



**D'autres champs d'activité** (commerce de marchandises, voyages et services financiers) complètent et enrichissent notre offre, toujours dans l'optique d'améliorer la qualité de la vie de nos clients.

Fondamentalement, la Suisse a constitué jusqu'ici l'aire géographique prioritaire dans laquelle nous avons exercé nos activités de distribution. Désormais, nous recherchons des **possibilités de croissance ciblées en Suisse et à l'étranger** tout en maintenant notre effort de créer de la plus-value.

Nous entretenons l'échange / le dialogue avec nos groupes cibles via tous les canaux de communication, classiques et, toujours plus souvent, numériques également.

## NOTRE CONCEPT (Explications)

Notre entreprise s'inscrit dans la tradition de notre fondateur **Gottlieb Duttweiler** (1888–1962).

Nous affectons les bénéfices qui ne sont pas nécessaires à la garantie de la solidité de l'entreprise à **l'amélioration de la qualité de la vie de nos clients, de nos collaborateurs et de la population en général**, cela dans les domaines où nous sommes actifs économiquement parlant.

L'amélioration de la qualité de vie est au cœur de tout ce que nous entreprenons. C'est là que nous voulons **exercer un leadership**, qu'il s'agisse de nos valeurs, de nos comportements, des formes de collaboration, de nos produits, de nos services ou de nos marques. Il y a qualité de la vie là où nous **offrons de nouvelles solutions à nos clients**. Notre base de référence de ce point de vue est notre **connaissance intime des besoins de la clientèle**.

**L'aspiration sans cesse croissante et changeante à une meilleure qualité de la vie**, cela dans toutes les couches de la société et où qu'on se trouve dans le monde, **nous offre**, en tant qu'entreprise, **de grandes chances de croissance**.

Chaque individu voit quelque chose de différent dans la notion de qualité de la vie. Pour certains, ce sera les conditions de travail, pour d'autres la qualité des produits qu'ils consomment, l'état de l'environnement dans lequel ils vivent ou encore leur bien-être physique et moral, etc.

A Migros, nous nous concentrons sur l'amélioration des **facteurs suivants influençant la qualité de la vie**: la santé, l'ancrage régional, l'appartenance, la fiabilité, la simplicité et l'esthétique.

Cette focalisation sur la qualité de la vie s'appuie sur des **méga-trends** que nous considérons comme le moteur de notre croissance.

## NOTRE CONCEPT (Explications)

Pour Gottlieb Duttweiler, la question de l'amélioration de la qualité de la vie était liée notamment à un **rapport prix/prestation correct** proposé à la clientèle. C'est en jouant le rôle de «casseur de prix» que l'on créait de la qualité de vie.

C'est en aménageant notre chaîne de création de valeur avec un maximum d'efficacité que nous réalisons cette idée force du «prix/prestation correct» dans notre action quotidienne. Notre **supériorité sur le plan organisationnel** nous a assuré un important avantage concurrentiel durant de nombreuses années. Aujourd'hui, elle constitue encore dans une certaine mesure l'élément central de notre identité. Mais les effets de la supériorité organisationnelle tendent à être noyés par la globalisation croissante de la concurrence.

Il n'en demeure pas moins que le **meilleur rapport prix/prestation correct** restera toujours une préoccupation importante de toutes les générations de managers qui se succéderont à Migros. Cette évidence a des conséquences pour l'entreprise. Les unités de production et de services appartenant à Migros permettent par exemple de fournir des marchandises et autres prestations en fonction d'objectifs stratégiques propres. Cela nous aidera, en particulier dans le cadre du commerce de détail, à nous profiler en tant que leader en matière de produits et à nous différencier durablement de la concurrence.

Les achats sur les marchés internationaux donnent la possibilité de s'approvisionner à des prix raisonnables tout en exigeant le respect de normes éthiques et écologiques. Dans le domaine des services aussi – telle la Banque

Migros – les entreprises du groupe se caractérisent par leur rapport prix/prestation correct.

Si la **forme d'organisation coopérative** nous libère de l'obligation d'avoir les yeux rivés sur les intérêts de l'actionnaire, elle nous oblige toutefois à thésauriser ou à distribuer de toute autre manière les bénéfices que nous ne réinvestissons pas dans l'activité de l'entreprise. Ainsi, nous investissons nos bénéfices dans nos collaborateurs ou en faisons profiter les clients pour les intérêts desquels nous luttons. Les Ecoles-clubs offrent aux adultes des possibilités de formation d'excellente qualité. Nos infrastructures de sport et de loisirs proposent à la population des activités saines à des prix attrayants. Au travers du Pour-cent culturel, nous nous engageons pour le bien de la société.

Au niveau des coopératives régionales, la dimension coopérative implique d'une part l'existence de diverses organisations indépendantes et d'autre part la sauvegarde des postes de travail à l'échelon local et le respect du caractère régional. Être une coopérative signifie la prise en compte équilibrée de nombreux intérêts, car Migros est aussi diverse que l'est la Suisse avec sa structure fédéraliste.

## NOTRE CONFIGURATION

**Sous le titre de configuration, nous désignons d'une part les domaines d'activité stratégiques de Migros et d'autre part la manière dont le management du portefeuille des activités doit être assuré. Cette gestion respectera à la fois notre vision et notre mission ainsi que les objectifs qui leur sont liés.**

C'est de manière globale et conformément à notre concept stratégique que nous procédons à la configuration de nos activités.

Actuellement, le groupe Migros connaît **cinq domaines d'activité stratégiques (DAS)**: (1) le commerce de détail par le canal des coopératives (le «M orange»), (2) le commerce de marchandises, (3) l'industrie et le commerce de gros, (4) les services financiers ainsi que (5) les voyages. A chacun de ces domaines d'activité stratégiques sont rattachées une ou plusieurs **unités commerciales stratégiques (UC)**.

Pour optimiser en continu le **portefeuille de nos activités**, nous pratiquons **un management actif et systématique** de ce dernier. D'un côté, cela signifie que nous comblons les lacunes stratégiques de manière ciblée s'agissant des activités existantes ou alors que nous décidons d'investir dans de futurs domaines prometteurs de croissance pour autant que les nouvelles activités concernées aient des liens suffisamment étroits avec nos compétences clés et que l'on ait une vision claire de la réalisation des critères de prestations définis. D'un autre côté, cela veut dire aussi que nous nous retirons des affaires qui ne correspondent pas à nos critères, cela à temps et dans les meilleures conditions possibles.

Pour les décisions relatives au portefeuille des activités, chacune de nos **unités commerciales fait l'objet d'une analyse sous six angles différents**, à savoir ceux de la performance financière, de la contribution à la mise en œuvre de la stratégie du groupe Migros, du leadership en matière de produits et d'innovations, de la performance marché/concurrence, des ressources en personnel et de la performance sociétale.

Sous l'angle financier, nous visons dans le portefeuille de nos activités un **rapport équilibré entre générateurs de valeur et générateurs de cash**.

Dans le contexte de cette analyse, les **quatre rôles suivants** sont attribués à chaque unité commerciale **dans le portefeuille**: vecteur de croissance, élément identitaire clé, free cash generator et rôle ouvert. C'est sur la base de cette attribution de rôles également que sont définis les **conventions d'objectifs** à conclure dans le cadre du processus stratégique annuel.

## NOTRE COORDINATION

Par «coordination», nous entendons nos activités visant l'intégration des domaines d'activité et unités commerciales stratégiques existant au sein du groupe Migros. Le but visé au travers de ces activités menées à l'échelon du groupe est de créer, grâce à la réalisation de synergies, une plus-value plus importante que les dépenses consenties dans ce but.

Au travers de notre stratégie de groupe, nous visons en particulier l'exploitation totale des **cinq potentiels de synergie** suivants:

- Nous utilisons notre focalisation sur l'amélioration de la qualité de vie de nos clients, laquelle est commune à tout le groupe, pour **conquérir ensemble de nouveaux marchés et développer de nouveaux concepts commerciaux**. Dans ce but, nous lançons et menons (a) des **initiatives stratégiques englobant le groupe Migros dans son ensemble** ainsi que (b) des **initiatives stratégiques Migros** incluant plusieurs unités commerciales, les unes et les autres étant dûment choisies.
- Nous réalisons des **synergies au niveau du management** (a) sous la forme d'une recherche active des meilleures solutions que nous utilisons pour la résolution de problèmes similaires («Best Practices»), (b) par la **réunion d'activités et de processus administratifs de même nature** afin d'exploiter les avantages offerts par la standardisation et au travers (c) du **développement systématique des cadres** à l'échelle du groupe.



- Les «**Functional Shared Services**» (services exploités en commun) **pour réaliser des synergies de coûts** concernent aussi bien l'échelon du groupe que le niveau des domaines d'activité stratégiques.
- Les **synergies financières** sont assurées globalement par la FCM. Il s'agit de l'exploitation des avantages qu'offrent également pour les diverses activités la réduction du risque global, l'accès au capital à des conditions plus avantageuses et sa gestion optimisée ainsi que l'imposition centralisée de l'entreprise.
- Afin d'agir de manière coordonnée face au monde politique et de donner plus de poids à nos revendications, **nos intérêts politiques à l'échelon national** sont représentés par la FCM.

## NOTRE STYLE

**Au travers de notre style d'interaction, nous définissons le mode de coopération entre l'échelon du groupe et celui des domaines d'activités stratégiques.**

Au travers de la stratégie du groupe, **l'administration et la direction générale** définissent le cadre et les grandes lignes des stratégies à fixer pour les domaines d'activité stratégiques. Cette stratégie de groupe inclut des conventions annuelles d'objectifs et de répartition des rôles dont la direction générale impose et contrôle le respect.

Formellement, l'interaction entre le niveau du groupe et celui des domaines d'activité stratégiques est commandée par le déroulement conçu sur une base annuelle du **processus stratégique du groupe Migros**. Les stratégies et initiatives commerciales stratégiques de chacun des domaines d'activité sont supervisées dans ce cadre et analysées de façon critique.

Les domaines d'activité stratégiques développent chacun leur stratégie propre de manière autonome aussi bien au niveau du fond qu'à celui des processus, cela dans les limites de la stratégie du groupe et en tenant compte des interfaces avec le processus stratégique du groupe. La méthodologie à suivre en matière de rapports est standardisée afin de permettre les comparaisons.

Il y a lieu de laisser **l'autonomie entrepreneuriale la plus large possible aux domaines d'activité stratégiques (DAS)**. Ces derniers dirigent et coordonnent le portefeuille des unités commerciales (UC) qui leur sont rattachées. Des objectifs et des rôles clairs sont assignés aux DAS et UC. Si des potentiels synergiques ressortent des

relations entre les entités du groupe, la direction du groupe prend des mesures ciblées pour les réaliser.

L'échelon du groupe intervient dans les domaines d'activité particuliers au travers **d'initiatives stratégiques**. Il s'agit d'initiatives dûment choisies laissant entrevoir des potentiels de plus-value pour tous et qui ne peuvent être réalisés qu'au travers d'un effort commun. En pareil cas, les domaines d'activité collaborent activement à la conception et à la mise en œuvre des initiatives.

Notre **style d'interaction** revêt des formes différentes au niveau concret: dans le secteur du commerce de détail par le canal des coopératives, ce style est celui de la coopération, tandis que dans les autres domaines d'activité stratégiques, on a affaire à un style d'interaction direct.

De manière générale, nous adoptons le style d'interaction que requièrent les conventions passées et la confiance mutuelle, ainsi que l'engagement, la fiabilité et l'ouverture de chacun.

## NOS STRUCTURES I

**La mise en œuvre efficace de la stratégie de groupe de Migros implique une structure organisationnelle adaptée.**

### **Structure primaire et structure secondaire**

La **structure primaire** du groupe Migros répond à une logique de la branche. Les coopératives régionales actives dans le commerce de détail constituent une exception. Au premier niveau de notre structure primaire, nous présentons nos cinq champs d'activité sous la forme de **domaines d'activité stratégiques (DAS)**: (1) commerce de détail par le canal des coopératives («M orange»), (2) commerce de marchandises, (3) industrie et commerce de gros, (4) services financiers ainsi que (5) voyages. A chaque DAS sont rattachées au deuxième niveau de direction une ou plusieurs **unités commerciales (UC)**. Tous les DAS et UC sont responsables de leurs résultats.

Grâce à notre **structure secondaire**, nous coordonnons et donnons un ancrage à nos activités stratégiques inter-domaines. Ce faisant, nous visons à exploiter les potentiels de synergies de coûts et de croissance qu'offre notre structure de groupe diversifiée.

Nous distinguons **trois types d'initiatives stratégiques**: (1) Les **initiatives stratégiques de groupe de Migros (ISG)**, lesquelles embrassent tous les DAS et sont dirigées par le président de la direction générale qui en assume la responsabilité. (2) Les **initiatives stratégiques Migros (ISM)**: embrassant plusieurs DAS, elles sont dirigées par un membre de la direction générale qui en assume la responsabilité. (3) Les **initiatives stratégiques de domaine d'activité (ISDA)**: ne concernant qu'un DAS, ces initiatives sont

dirigées par un membre de la direction d'une UC rattachée au DAS qui en assume la responsabilité. La direction globale du **portefeuille de ces initiatives stratégiques** appartient à la direction générale.

La **coordination au sein du commerce de détail par le canal des coopératives** relève de la compétence du **comité Commerce de détail Migros (CDM)** au sein duquel toutes les directions des coopératives sont représentées.

Des **«Functional Shared Services Centers»** sont créés dans les domaines où des synergies de coûts sensibles peuvent être réalisées sans que des avantages importants assurés par la décentralisation ne soient perdus. Ils peuvent être dirigés à l'échelon du groupe ou à celui du DAS. Du point de vue organisationnel, les activités de ce genre sont menées au sein de **centres de compétences** qui, à leur tour, sont ancrés dans le groupe là où cela convient le mieux.

Pour favoriser la transparence tous azimuts et faciliter les processus mutuels d'apprentissage, nous encourageons les initiatives consistant à créer des plateformes d'échange sur des thèmes précis et grâce auxquelles un **«Best Practice Transfer»** peut avoir lieu efficacement.

## NOS STRUCTURES II

### Les organes de direction

L'organe suprême de la Fédération des coopératives Migros (FCM) est l'**assemblée des délégués** (assemblée générale). Elle a notamment pour compétences d'adopter et de modifier les statuts de la FCM. En outre, elle influence indirectement les statuts des coopératives régionales dans la mesure où ces derniers ne doivent pas présenter de contradictions avec les statuts de la FCM. L'assemblée des délégués élit l'administration (conseil d'administration) de la FCM.

L'**administration FCM** est chargée de la conduite générale et de la surveillance du groupe Migros. Elle définit la stratégie de ce dernier. Pour traiter de questions spécifiques, des **comités** permanents sont institués en son sein. L'administration peut également créer des comités ad hoc.

L'administration délègue la conduite des affaires de la FCM et de ses sociétés filiales à la **direction générale**, laquelle assume:

- la responsabilité générale de la conduite opérationnelle sous la houlette du président de la direction générale
- la responsabilité des DAS ainsi que le management du portefeuille des DAS
- la responsabilité de la conduite des initiatives stratégiques de groupe de Migros (ISG) et des initiatives stratégiques Migros (ISM) ainsi que du management du portefeuille des initiatives stratégiques
- la responsabilité des Shared Services
- la responsabilité du Pour-cent culturel Migros
- la responsabilité des Corporate Functions



## NOS SYSTÈMES I

**La conduite et le contrôle du groupe Migros sont régis par plusieurs systèmes de management. Ces derniers doivent être utilisés de manière à ce qu'ils contribuent à une mise en œuvre la plus efficace possible de la stratégie du groupe.**

Les systèmes centraux de management à l'échelon du groupe Migros sont (1) le processus d'élaboration de la stratégie de groupe de Migros, (2) le reporting stratégique, (3) la planification et le reporting opérationnels, (4) le management du risque, (5) le développement des cadres ainsi que (6) les systèmes d'incitation et de rémunération.

### **(1) Processus d'élaboration de la stratégie de groupe de Migros**

L'interaction entre le niveau du groupe et celui des unités commerciales est régie par le processus formel d'élaboration de la stratégie de groupe de Migros. Ce processus se compose lui-même de trois processus partiels:

- **Planification et contrôle stratégiques:** Le processus de planification stratégique entrepris annuellement par la direction générale conjointement avec l'administration occupe une place centrale. Ici, la stratégie et les objectifs du groupe sont harmonisés avec les stratégies des unités commerciales. Ce processus débouche sur les conventions d'objectifs conclues entre la direction générale et les unités commerciales, lesquelles sont ensuite adoptées globalement par l'administration dans le cadre du plan financier.



- **Détection précoce stratégique:** Afin de préparer l'avenir, nous cherchons à identifier et analyser le plus tôt possible les évolutions qui se dessinent. A partir de là, nous cernons les tendances qui auront des incidences pour le groupe et qui devront aider les unités commerciales à réaliser une croissance supérieure à la moyenne et à innover.
- **Initiatives stratégiques:** De temps à autre, la direction générale lance et conduit des initiatives stratégiques inter-domaines d'activité. Ces initiatives doivent permettre, sur des thèmes choisis, une exploitation maximale des potentiels synergétiques offerts, cela dans l'intérêt des diverses unités commerciales. La conduite globale du portefeuille des initiatives stratégiques appartient à la direction générale.  
La mise en œuvre et l'amélioration constantes du processus d'élaboration de la stratégie de groupe en trois volets relève de la compétence du secteur développement d'entreprise de la FCM.

## NOS SYSTÈMES II

### (2) Le reporting stratégique

Le **cockpit des objectifs Migros** est au cœur du reporting stratégique du groupe. Celui-ci suit l'évolution de l'entreprise sur trois plans, à savoir: (a) la prestation des domaines d'activité et des unités commerciales stratégiques, (b) l'accomplissement des promesses d'avantages aux groupes auxquels Migros s'adresse et (c) l'état de développement de notre portefeuille d'initiatives stratégiques.

Le cockpit est complété par des **rapports sur les tendances** découlant des évolutions importantes constatées dans l'environnement général de notre groupe.

### (3) Planification et reporting opérationnels

L'harmonisation de la stratégie du groupe avec les domaines d'activité et les unités commerciales stratégiques est assurée sous l'angle des finances et de l'exploitation au travers du **plan financier intégré**. En particulier, la planification du **portefeuille et des investissements** doit être élaborée en conformité avec la stratégie.

Le **reporting** périodique sur la marche des affaires sert à affiner la conduite de l'entreprise de manière à lui permettre d'atteindre durablement ses objectifs.

### (4) Management du risque et Compliance

Le management du risque a pour tâche (a) d'identifier à temps les événements et les évolutions à risque et qui pourraient entacher fortement la réputation du groupe Migros et mettre en danger la marche de ses affaires, (b) de préparer le groupe à la survenance d'événements présentant des risques particulièrement importants, y compris le développement et la simulation de **scénarios**

catastrophe, et finalement (c) de remplir l'obligation de rendre compte annuellement des risques existants à nos organes de surveillance conformément à nos exigences réglementaires.

Un système compliance adapté au risque de l'entreprise garantit le respect des lois – en premier lieu celles du droit régissant les cartels et la lutte contre la corruption – puisqu'il définit des processus permettant d'empêcher, de découvrir et, si besoin est, de sanctionner des contraventions aux règles établies.

## NOS SYSTÈMES III

### (5) Le développement des cadres

Le contenu et la mise en œuvre de nos stratégies ont toujours porté et continueront à porter profondément la marque de nos cadres.

Le fondement de leur action en tant que dirigeants est le cadre normatif de la stratégie de groupe de Migros, à savoir (a) le partage exemplaire de valeurs communes, (b) l'orientation de l'action en fonction des avantages promis aux groupes auxquels Migros s'adresse, (c) la poursuite de notre vision «Migros – vivre mieux au quotidien» ainsi que (d) l'engagement à atteindre les objectifs convenus.

En outre, nous incitons les cadres à mener avec succès leurs affaires, également pour le bien de la collectivité dans son ensemble, en faisant montre d'un sens aigu de la **responsabilité entrepreneuriale**. La condition mise à toute carrière au sein du groupe Migros est de **promouvoir nos valeurs communes et de montrer l'exemple** à cet égard ainsi que de réfléchir et d'agir dans l'optique du groupe.

La mission première des cadres est d'atteindre les objectifs convenus. A cela s'ajoutent d'autres tâches: (a) la définition de l'orientation stratégique dans un contexte donné, (b) la mise en place d'une organisation de direction adaptée à la stratégie et la mise à disposition des ressources nécessaires et (c) la stimulation de la motivation des collaborateurs à mettre en œuvre la stratégie.

Une évaluation annuelle au travers de l'entretien de collaborateur M-FEE permet de mesurer à quel point ces conditions sont remplies.

Afin de pouvoir mettre à disposition des dirigeants au profil voulu en nombre suffisant, nous assurons un **déve-**

loppement systématique des cadres quels que soient leurs domaines d'activité. Ce développement tient compte des potentiels et des besoins de chacun ainsi que des nécessités de l'organisation.

Pour renforcer notre identité et notre culture de groupe, nous encourageons les échanges de cadres entre domaines d'activité.

## **(6) Systèmes d'incitation et de rémunération**

Nous créons des incitations en fonction de la prestation là où (a) la motivation joue un rôle déterminant pour le succès de l'accomplissement des tâches courantes ainsi que là où (b) des changements d'orientation stratégique doivent être favorisés de manière ciblée par des initiatives stratégiques.

Nous créons des incitations non financières en offrant notamment des possibilités intéressantes de développement personnel ainsi que par des symboles de reconnaissance sociale.

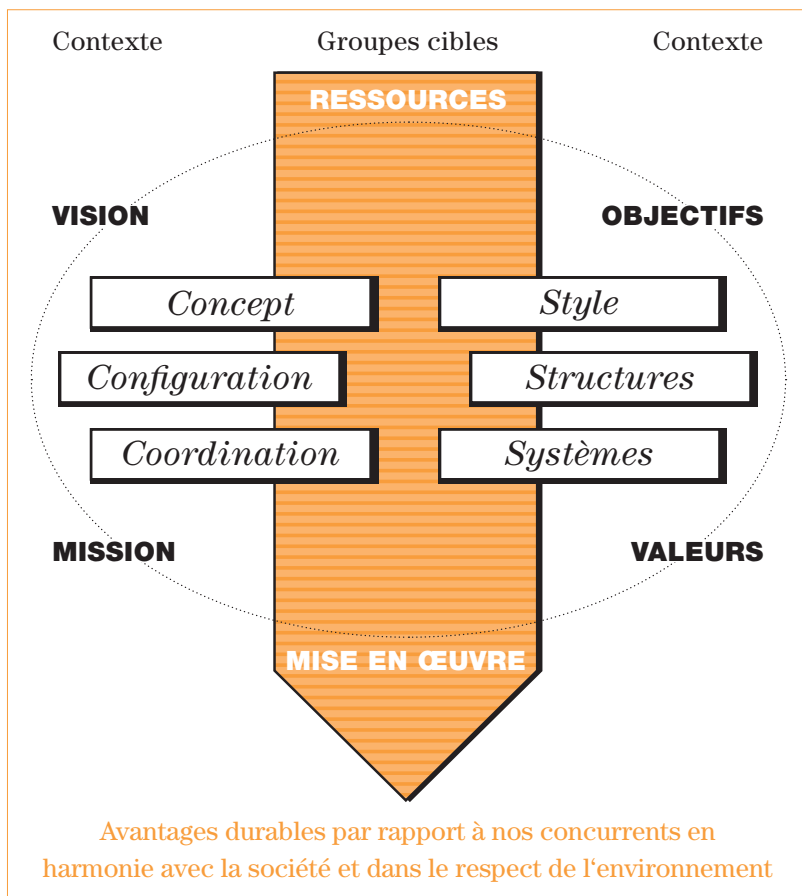
Les incitations financières sont définies dans le cadre de M-FEE et ont un lien clair avec la prestation.

Les incitations destinées à nos dirigeants doivent être équilibrées et tenir compte aussi bien de la prestation attendue de leur domaine de responsabilité que de leur contribution à l'ensemble du groupe Migros.

Le versement de primes en fonction de la prestation est possible sous la forme d'une rémunération variable dans les limites de fourchettes préétablies.

## CADRE DE RÉFÉRENCE

### Notre modèle de management de groupe



## GLOSSAIRE

Au travers de la **stratégie du groupe Migros**, nous souhaitons montrer à partir de quels fondements sont orientées nos diverses activités et comment le groupe crée de la plus-value durable. Cette stratégie se compose de trois éléments: (1) le cadre normatif, (2) la stratégie d'entreprise, (3) la gouvernance d'entreprise.

Au travers du **cadre normatif**, nous donnons une quadruple orientation: dans la **mission** de Migros, nous résumons les avantages qu'elle a promis aux groupes de personnes auxquels elle s'adresse. La mission définit le but de notre action. Avec la **vision** de Migros, nous fixons la «hauteur de la barre» par-dessus laquelle nous ambitionnons de sauter. Notre comportement à l'égard des groupes de personnes auxquels l'entreprise s'adresse et qui sont cités dans sa mission est dicté par nos **valeurs**. Sur la base de notre mission et de notre vision, nous définissons nos **objectifs**.

La **stratégie d'entreprise** contient des affirmations concernant les activités du groupe Migros:

- Le **concept stratégique** constitue le «fil rouge» de toutes les affaires menées au sein du groupe Migros. Il définit la logique que sont appelées à suivre tant l'administration que la direction générale en tant qu'organes responsables de la stratégie.
- Dans le cadre de la **configuration stratégique**, l'entreprise réfléchit à la poursuite du développement du portefeuille de ses activités, qu'il s'agisse de celles dans lesquelles elle se mesure actuellement à ses concurrents ou de celles dans lesquelles elle voudra se lancer à l'avenir. Cette réflexion inclut aussi bien les stratégies de sortie d'activité que les stratégies de croissance pour la poursuite du développement d'activités existantes ou l'entrée dans de nouveaux domaines.
- La **coordination stratégique** porte sur l'identification et la réalisation de potentiels synergétiques.

La **gouvernance d'entreprise** a pour objet d'assurer le soutien idoine à la direction de l'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

- C'est dans cette perspective qu'est défini notre **style d'interaction**, à savoir la manière dont l'échelon du groupe interagit avec celui des domaines d'activité stratégiques.
- Avec l'adaptation des **structures d'organisation**, nous subdivisons l'entreprise en unités partielles et mettons en place des mécanismes de coordination pour assurer l'intégration.
- Avec l'adaptation des **systèmes** (de management), nous instituons des procédures propres à contribuer à ce que les décisions soient prises en conformité avec la stratégie du groupe. Au nombre de ces procédures figurent les systèmes de planification, les systèmes d'évaluation des prestations et d'incitation ainsi que le reporting.

Les **domaines d'activité stratégiques (DAS)** constituent le premier niveau de planification et de conduite situé au-dessous de la direction générale.

Les **unités commerciales (UC)** sont des unités de direction relativement autonomes au sein des domaines stratégiques.

Les **initiatives stratégiques de groupe de Migros (ISG)** englobent l'ensemble du groupe Migros. Portant toujours sur un thème stratégique particulièrement important, ces initiatives sont traitées pendant une durée limitée sous la direction du président de la direction générale.

Les **initiatives stratégiques Migros (ISM)** englobent plusieurs domaines d'activité stratégiques du groupe Migros (mais jamais tous). Portant toujours sur un thème stratégique particulièrement important, ces initiatives sont traitées pendant une durée limitée sous la direction d'un membre de la direction générale.



Les **initiatives stratégiques de domaine d'activité (ISDA)** sont des projets stratégiques particulièrement importants d'un domaine d'activité stratégique particulier. Elles sont conduites par la direction du DAS.

A l'aide du **portefeuille des initiatives stratégiques**, la direction générale gère les ISG, les IMS et les ISDA.

Le **cockpit des objectifs Migros** englobe l'ensemble des rapports stratégiques du groupe et renseigne sur l'atteinte des objectifs fixés, qu'il s'agisse de ceux assignés au groupe, des initiatives ou des objectifs des diverses unités commerciales.

Le **développement durable** est pour nous un rapport équilibré de nos activités quant à leurs effets économiques, écologiques et sociaux dans le but d'assurer ainsi le succès du groupe Migros à long terme. Pour cela, il est important que l'enseigne:

- offre un large assortiment de produits et prestations durables,
- s'engage pour un mode de vie sain,
- fixe des critères pour la protection du climat et l'efficacité des ressources,
- montre l'exemple en tant qu'employeur,
- encourage l'entente commune».

Fédération des coopératives Migros  
Limmatstrasse 152  
CH-8031 Zurich

© FCM 2012



**MIGROS**