



NOS ENGAGEMENTS
DURABLES

3 LES MOUSQUETAIRES

- 4 Une logique d'engagement, d'action et de combat pour un développement durable
- 6 Les Mousquetaires, un groupement d'indépendants interdépendants
- 7 Nos implantations en Europe
- 8 Les Mousquetaires, une stratégie de développement responsable
- 9 Nos engagements autour des trois piliers de développement responsable

10 CONSTRUIRE UNE RELATION FORTE AVEC NOS CLIENTS

- 10 Nos engagements
- 12 Des achats responsables
- 14 Des filières d'excellence pour les marques propres
- 16 Des points de vente pour rendre accessible le « mieux »
- 18 L'éducation et la sensibilisation

I D'HIER À AUJOURD'HUI LES COMBATS DU « MIEUX »

- II Les actions phares
- II Du Nutri-pass au Nutri-Score
- IV Des engagements et des actes pour 2025
- V Une stratégie de développement responsable

22 PORTER UNE ATTENTION CONSTANTE AUX COLLABORATEURS

- 22 Nos engagements
- 24 La santé & la sécurité au travail
- 26 L'employabilité et les compétences

28 ÊTRE UN ACTEUR RESPONSABLE ET DE PROXIMITÉ

- 28 Nos engagements
- 30 Énergie : transformer les comportements
- 32 De l'économie linéaire à l'économie circulaire
- 34 Le développement des territoires
- 36 L'aménagement des territoires
- 38 La solidarité
- 39 Le commerce, levier d'innovation





**À l'occasion de leurs 50 ans,
ce document rétrospectif
témoigne de la démarche
développement durable
des Mousquetaires.**

Ces pages rappellent comment les engagements du Groupement sont nés, ont grandi et continuent de se déployer – ainsi que les actions phares qui les concrétisent. Partant de ces initiatives fondatrices, les Mousquetaires se projettent aujourd'hui dans l'avenir et s'engagent dans la poursuite de leur démarche de progrès.

Une logique d'engagement, d'action et de combat pour un développement durable

En 1969, 92 pionniers frondeurs créent un Groupement d'indépendants afin de distribuer au plus grand nombre des produits de qualité à prix accessibles. Pour satisfaire les consommateurs et développer leurs entreprises, nos fondateurs mutualisent leurs achats, posent les bases d'une logistique commune et se lancent dans un développement qui les conduira à s'implanter sur tout le territoire français.

En 1974, avec le rachat de notre première unité agroalimentaire, convaincus que qualité et prix bas sont compatibles grâce à la maîtrise de toute la chaîne de valeur, ces Mousquetaires posent le fondement de notre futur pôle Agromousquetaires. C'est aussi l'amorce de ce qui deviendra le positionnement « Producteurs & Commerçants », unique dans la distribution française.

En 1979 avec le bricolage, ou en 1982 avec les centres-autos, c'est leur vision de la distribution – à taille humaine, proche des clients et des territoires – qui s'incarne dans d'autres métiers.

Au fil des décennies, notre modèle de croissance nous a mis face à une diversité d'enjeux considérable, hors normes dans le secteur de la grande distribution. Aujourd'hui, ce "rapport anniversaire" illustre la volonté que nous avons eue, au long du chemin parcouru, de faire face à tous ces défis, ainsi que la spécificité de notre démarche de développement durable.

Cette logique d'engagement, d'action et de combat qui a toujours été la nôtre, cette approche qui bouscule les bastions et l'ordre établi, cette idée qu'il vaut mieux agir que subir, c'est ce qui guide notre approche du développement durable, hier comme aujourd'hui.

Audacieux, nous l'avons été en développant un modèle unique de distributeur et producteur qui nous permet de maîtriser nos approvisionnements pour produire nos marques propres en France, de contribuer à pérenniser les filières grâce à nos

partenariats avec le monde agricole, ainsi que de faire évoluer nos produits en précurseurs.

Militants de la pédagogie et de l'information claire vis-à-vis des clients, nous avons inventé, dès les années 80, des dispositifs tels que l'affichage du prix au litre et au kilo, rapidement rendu obligatoire par le législateur.

Ou plus récemment, le Nutri-pass, étiquetage nutritionnel que le gouvernement reprendra dix ans plus tard sous le nom de Nutri-Score, au grand dam de certains industriels, rétifs à la comparaison.

Nous sommes enracinés dans nos territoires depuis nos débuts grâce aux relations que nous entretenons avec nos clients, mais aussi avec les producteurs et les PME locales, les élus, les collectivités et les associations.

Cette proximité stimule nos capacités à nous adapter avec agilité aux spécificités locales, à développer des circuits courts et à contribuer ainsi à la vitalité des zones rurales et périurbaines.

D'abord centrés sur la sécurité alimentaire et la qualité, nous nous sommes progressivement engagés dans le développement durable, avec un véritable engagement sociétal. Aujourd'hui, par l'impact de nos actions et l'inspiration que suscitent nos partis-pris, nous continuons à prendre nos responsabilités et à entraîner nos concitoyens vers plus de responsabilité. C'est cette évolution qui est racontée dans ces pages.

Au moment de célébrer nos 50 ans, nous continuerons d'intégrer notre démarche de développement durable au cœur de nos stratégies, dans nos décisions et entités. Mais il est indéniable que l'urgence écologique et sociale s'est accrue : il est de notre responsabilité de nous réinventer pour faire face aux nouveaux enjeux, pour répondre à la demande croissante de confiance et offrir aux consommateurs des choix de consommation plus responsables. C'est ainsi que nous construirons le Groupement des prochaines décennies.



DIDIER DUHAUPAND
Président de la Société Les Mousquetaires



Les Mousquetaires, un groupement d'indépendants interdépendants

Plus de 3 000 chefs d'entreprise indépendants, 150 000 collaboratrices et collaborateurs

Le modèle économique des Mousquetaires est le commerce associé. Le Groupement fédère des entrepreneurs commerçants indépendants (les adhérents), propriétaires de leurs points de vente et responsables de leur gestion. Ces 3 000 chefs d'entreprise ont constitué des structures d'appui pour être pleinement performants au service de leurs clients. Ainsi, chaque adhérent gère ses propres points de vente et, un à deux jours par semaine, il codirige le Groupement en participant à l'une de ses structures communes : la logistique par exemple, ou bien les achats, le marketing, la performance opérationnelle, l'agroalimentaire, le développement durable...



Un puissant réseau de points de vente

Les Mousquetaires fédèrent 3 métiers et 8 enseignes :

- Alimentaire : Intermarché, Netto
- Bricolage : Bricomarché, Brico Cash, Bricorama
- Équipement, entretien et réparation automobile : Roady, American Car Wash, Rapid Pare-Brise.

Au total, près de 4 000 points de vente en Europe, dont plus de 3 600 sur le territoire français, assurent l'ancrage local du Groupement, notamment dans les zones rurales et les villes moyennes. À l'international, les Mousquetaires sont présents en Pologne, au Portugal et en Belgique.

Une organisation logistique

Le Groupement maîtrise toute la chaîne de flux des marchandises et dispose d'une puissante infrastructure de plateformes régionales :

- 3^e logisticien français,
- 47 bases logistiques alimentaires et non alimentaires en Europe,
- 2 300 camions.

Chiffres à fin 2018



Un outil de production propre

Dès les débuts du Groupement, les Mousquetaires ont fabriqué eux-mêmes leurs marques propres, via leur pôle de production Agromousquetaires. Les enseignes du Groupement peuvent ainsi proposer des produits spécifiques. Elles maîtrisent leur qualité, leurs prix et leur adaptation aux besoins des clients. Parmi les marques des Mousquetaires, les produits laitiers Pâturages, les produits carnés Jean Rozé et Monique Ranou, les produits de la mer Capitaine Cook, etc. Agromousquetaires est aujourd'hui le quatrième acteur industriel agroalimentaire français (classement RIA) avec 10 filières et une soixantaine d'unités de production, ainsi que le premier armateur de pêche fraîche avec 23 navires.



Un capital partagé

L'intégralité du capital du Groupement est détenue par plus de 1 500 adhérents associés de la Société Les Mousquetaires. Géré directement par ses propres associés, le Groupement n'est pas soumis aux aléas ou au courttermisme des marchés financiers.

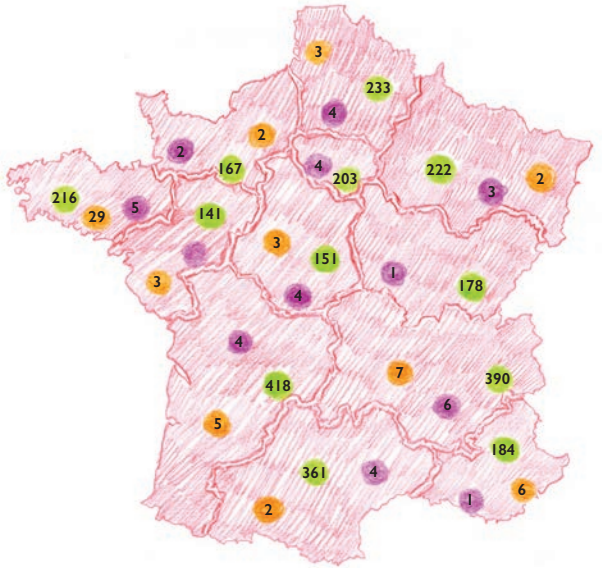
Une foncière intégrée

Immo Mousquetaires, la foncière des Mousquetaires dédiée à l'immobilier commercial, accompagne le développement du Groupement, de la création de points de vente jusqu'à la réalisation de programmes mixtes de commerces, logements et activités, en passant par leur gestion en phase d'exploitation.

- 6 millions de m² de surface de vente,
- 202 000 m² créés en 2018.

Nos implantations EN EUROPE

chiffres 2019



FRANCE



BELGIQUE



PORTUGAL



POLOGNE



NB

DE POINTS DE VENTE



NB

D'UNITÉS DE PRODUCTION
AGROMOUSQUETAIRES



NB

DE BASES LOGISTIQUES

« Pour savoir le mieux possible où l'on va, il est indispensable de bien savoir d'où l'on vient. La mémoire est l'outil essentiel de l'avenir. »

JEAN-PIERRE LE ROCH, fondateur avec les 92 premiers Mousquetaires du Groupement (1969)

Les nouveaux enjeux DES MOUSQUETAIRES

par ordre de priorité

Traçabilité et étiquetage
des produits

Impact environnemental
des produits (dont emballages
et empreinte carbone des produits)

Réduction et élimination
du plastique

Gestion des déchets
des usines, des entrepôts
et des magasins

Lutte contre le gaspillage
alimentaire

Intégration de la RSE à la
gouvernance et à la communication
externe (institutionnelle et financière)

Bien-être au travail

Impact social et sanitaire des
produits (santé / sûreté des produits)

Accessibilité de l'alimentation
pour tous (prix)

Ancrage territorial et
participation au développement
socio-économique local

Empreinte carbone et
énergétique des usines, des
entrepôts et des points de vente

Impact environnemental
de la logistique

Développement de l'offre
labellisée bio

Communication responsable et
information aux consommateurs

Employabilité, gestion
prévisionnelle des carrières et
développement des compétences

Offres répondant à des
logiques de consommation
fonctionnelles et collaboratives

- GOUVERNANCE
- ENVIRONNEMENTAL
- SOCIAL
- SOCIÉTAL

Synthèse des entretiens réalisés en juillet 2019
(parties prenantes internes et externes)

Les Mousquetaires une stratégie de développement responsable

Quel regard portez-vous sur la manière dont le Groupement s'est emparé du sujet développement durable ?

Nos activités de producteurs et commerçants nous ont placés à la croisée de nombreux défis et mis en lien avec de multiples parties prenantes, des producteurs aux consommateurs en passant par les élus, les associations... Au fur et à mesure que les entreprises ont été appelées à être plus responsables, nous nous sommes développés, en déployant une démarche de développement durable en phase avec notre vision et nos valeurs, avec notre pragmatisme et nos spécificités.

Quelles ont été vos priorités et où en êtes-vous à présent ?

Sur les trois dimensions du développement durable (économique, environnemental, sociétal), notre démarche est structurée autour de trois priorités : nos clients, nos collaborateurs et les territoires. À l'écoute de nos parties prenantes, nous menons les « combats du mieux » : « mieux consommer » en donnant une information transparente et en sensibilisant, « mieux produire pour mieux manger » en améliorant la qualité des produits et la traçabilité tout en maîtrisant les filières, « mieux se déplacer » en entretenant et en réparant les voitures, « mieux vivre » en portant une attention constante à nos collaborateurs et en augmentant l'offre de produits responsables. Via nos plans d'action, nous investissons pour mieux partager la valeur ajoutée sur toute la chaîne de production, en travaillant à accompagner la transition vers une consommation durable. Grâce à l'engagement de chacun, nous avons atteint nos objectifs sur nos premiers plans d'action et en avons lancé de nouveaux, plus ambitieux.

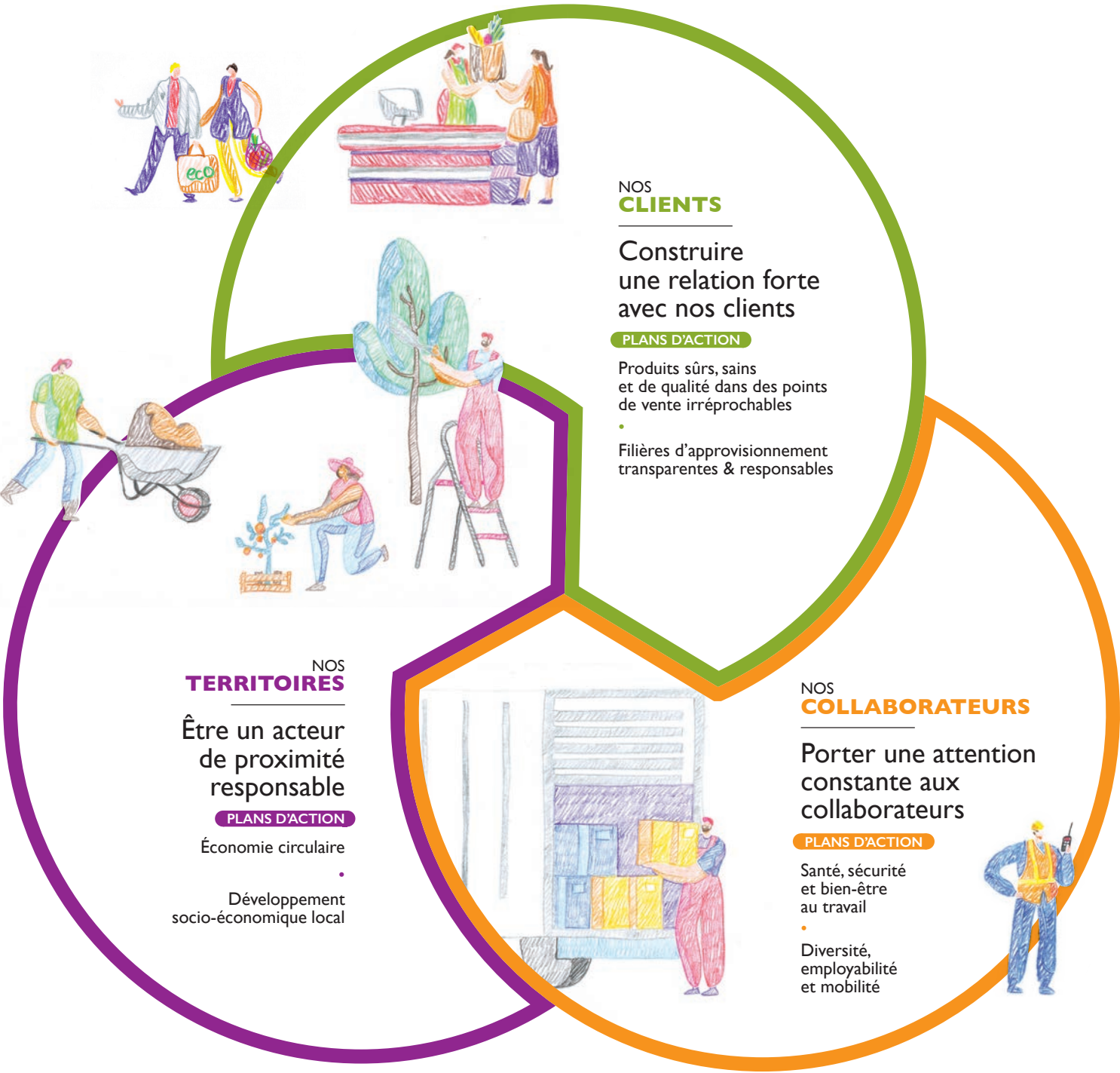
Quelles tendances se dessinent pour demain ?

Nous vivons dans un monde à plusieurs vitesses, en pleine transformation et nous devons prendre en compte de nouvelles attentes et des déséquilibres qui s'accroissent. Notre futur, c'est vraisemblablement moins de carbone, une répartition de la population urbaine et rurale qui s'inverse... Ce sont des consommateurs en recherche de produits plus sains et respectueux de la planète et des producteurs. Nos activités vont donc être impactées, qu'elles soient liées à l'automobile, au bricolage ou à l'alimentation. Et si les combats à mener demain s'inscrivent dans la continuité de ceux d'hier, le temps pour les gagner est, pour certains, désormais compté. Afin de participer à ces changements, nous poursuivrons donc notre développement en acteur responsable, transparent et engagé en faveur de modes de vie durables.

Nous avons tracé notre voie en écoutant nos parties prenantes internes et externes. Elle évoluera certainement compte tenu des nouvelles réglementations, des demandes de la société civile. Nous resterons agiles et pragmatiques pour trouver des solutions. Nous sommes optimistes car la jeune génération se mobilise déjà afin de construire le mieux vivre ensemble de demain.

JEAN-MARC L'HUILLIER

Président de la Direction développement durable



Nos engagements autour des trois piliers de développement responsable



Construire une relation forte avec **nos clients**

ENGAGÉS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES DANS DES COMBATS EN FAVEUR DU « MIEUX CONSOMMER », LES MOUSQUETAIRES FONT ÉVOLUER LEUR OFFRE DE PRODUITS VERS TOUJOURS PLUS DE QUALITÉ, EN PHASE AVEC LES VALEURS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES ACTUELLES.

NOS ENGAGEMENTS

100% de produits à marque propre sains, sûrs, de qualité et vendus dans des points de vente responsables.

Des engagements durables sur 100 % des filières ayant un impact forestier et sur les filières mer et aquaculture sensibles à partir de 2020.

Déploiement du plan « devoir de vigilance » sur les zones d'approvisionnement à risques depuis 2018.

Ces engagements sont déclinés selon deux plans d'action autour du « mieux manger », « mieux vivre » et « mieux produire », avec des objectifs planifiés et des indicateurs de mesure.

Les consommateurs exigent la sécurité, le respect de la réglementation, la qualité nutritionnelle et sensorielle des produits. Toujours plus attentifs à l'origine des ingrédients, aux labels, aux engagements sociaux et environnementaux des enseignes et de leurs fournisseurs, les clients s'interrogent désormais aussi sur la bientraitance animale, la provenance des produits ou l'étendue du circuit parcouru. Ils sont prêts à acheter des produits « responsables » s'ils sont à prix accessibles et ont un impact positif pour les producteurs et les territoires.

Les Mousquetaires sont mobilisés pour répondre à des attentes croissantes et, afin de pouvoir construire en toute indépendance l'offre qu'ils proposent, ils sont devenus « producteurs-distributeurs » : un modèle unique qui engage directement et doublement leur responsabilité.

Deuxième distributeur indépendant en France, le Groupement s'est donc engagé auprès de ses fournisseurs sur les conditions économiques, environnementales et sociales de production et les aide à améliorer leurs pratiques. Le partage de la valeur ajoutée est au cœur de ses priorités.

Quatrième acteur industriel agroalimentaire (classement RIA*) français, les Mousquetaires sont non seulement responsables des produits qu'ils élaborent et distribuent mais aussi de l'impact environnemental et socio-économique sur les territoires qu'ils contribuent à développer par la présence de leurs unités de production, centres logistiques et points de vente.

Face à ces défis, les Mousquetaires travaillent avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur mais également avec de multiples parties prenantes, des scientifiques, des associations, des ONG, des collectivités... afin de définir les engagements, les priorités, les plans d'action à mettre en œuvre et de mesurer les progrès réalisés.

*Revue de l'Industrie Agroalimentaire



Jean-Pierre et Marie-Thérèse Le Roch ouvrent le 1^{er} magasin Leclerc de la région parisienne, d'une superficie de 48 m². Dix ans plus tard, ils quittent le Mouvement Leclerc avec 92 adhérents pour donner naissance à Ex-Offices de distribution, futur Groupement Les Mousquetaires.



Portés par leur esprit d'initiative, les Mousquetaires diversifient leur offre vers le non-alimentaire et les services, en se lançant dans le bricolage avec Bricomarché, puis dans les centres-autos avec Stationmarché en 1982 (futur Rody).



Premières implantations au Portugal et en Belgique, puis en Pologne (1997). Et ouverture d'enseignes hard discount avec les Comptoirs des Marchandises (futur Netto), puis de Brico Cash (2011).



Bricorama, Rapid Pare-Brise et American Car Wash rejoignent les Mousquetaires.

Des achats responsables

Afin de maîtriser l'impact environnemental et social de leurs approvisionnements, les Mousquetaires ne se sont pas contentés de mettre en place des cahiers des charges exigeants. Le Groupement travaille avec ses fournisseurs dans une démarche permanente de transformation et de progrès.



« Le modèle Producteurs & Commerçants des Mousquetaires leur permet d'être plus exigeants sur le cahier des charges et l'écoconception de leurs produits. »
ANNE-CATHERINE **RATINAUD**, directrice grands comptes chez Citeo

ACHATS De la transparence

35
MILLIONS
de litres de lait
vendus sous
la marque
« Les éleveurs
vous disent
MERCI ! »

Les Mousquetaires souhaitent aller plus loin en associant l'ensemble des acteurs de toute la chaîne pour une meilleure maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Ceci passe par des partenariats d'achat sur du long terme, mais aussi par une traçabilité totale et visible des matières premières et des produits « de la fourche à la fourchette ».

Deux approches sont en cours de déploiement

1. Grâce à des partenariats sur le long terme (jusqu'à douze ans pour le porc bio par exemple), à des circuits raccourcis et à une meilleure répartition de la valeur; les pratiques agricoles, la protection de l'environnement et de la santé peuvent progresser et les revenus des producteurs peuvent évoluer. C'est le cas avec la démarche « Les éleveurs vous disent MERCI ! », cette marque coconstruite avec

les éleveurs partenaires a été lancée en 2018 pour mieux les rémunérer. Grâce à l'organisation en circuit court avec les Mousquetaires, la moitié du prix d'une brique vendue 0,88 € leur est reversée, soit un montant de 1,5 million d'euros en plus pour l'ensemble des 231 producteurs concernés. Depuis, la marque « Les éleveurs vous disent MERCI ! » a été déclinée sur la crème fraîche, le beurre et les œufs.

2. Le Groupement a lancé une approche d'exploration de la transparence et de la conformité en partenariat avec la société de contrôle SGS et la plateforme Transparency-One sur des chaînes d'approvisionnement telle que la filière agriculture biologique ou sur des filières intégrant des matières premières à risque social ou environnemental (fruits et légumes, poulet, porc, bœuf, œuf, coton...).

ACHATS Des fournisseurs et des sous-traitants responsables

N'approvisionne pas les Mousquetaires qui veut. Leurs fournisseurs et sous-traitants doivent :

- **Signer et mettre en œuvre la « Charte pour des achats responsables ».** Élaborée en 2015 et signée par tous les fournisseurs depuis 2018, cette charte les engage à progresser dans le respect de 15 engagements qui portent aussi bien sur la gouvernance et les pratiques sociales (santé et sécurité au travail, diversité...) que sur l'environnement et l'ancrage territorial. Les enjeux sont déclinés par secteurs et produits afin de s'adapter à chaque filière et de prévenir des risques spécifiques.

- **Respecter le code de conduite** sur des conditions sociales acceptables dans les zones d'achat à risque. Mis en place en 2000, ce code a été remis à jour en 2011, en adhérant au Business Social Compliance Initiative.

- **Appliquer le plan de « devoir de vigilance »** pour leurs propres filières d'approvisionnement. Fondé sur des référentiels sociaux et environnementaux reconnus*, ce plan, défini en 2018, vise à mesurer le respect des engagements des fournisseurs signataires. Il est remis à jour régulièrement au regard des risques sociaux et environnementaux qui apparaissent. Les Mousquetaires renforcent ainsi le dispositif incluant déjà la formation des acheteurs, les analyses de risques, l'évaluation régulière des fournisseurs et de leurs sous-traitants, afin de les entraîner toujours plus loin dans leur démarche RSE et maîtriser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

* Amfori BSCI, SA8000, Amfori BEPI

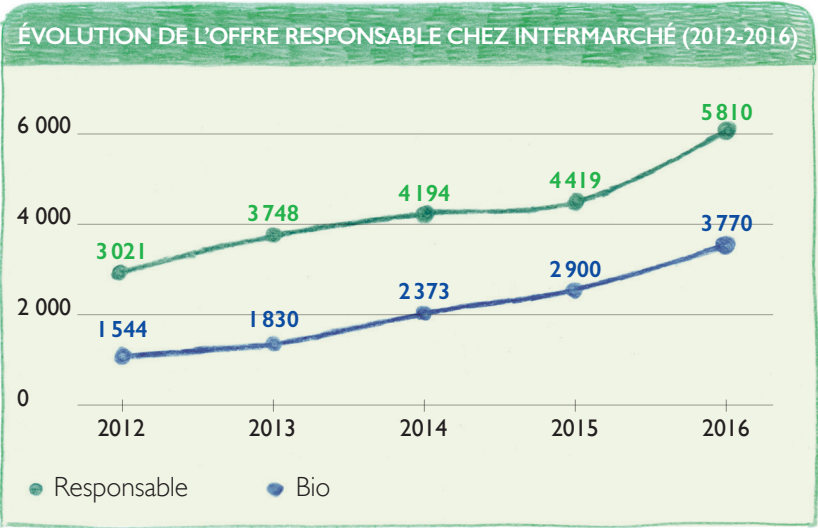


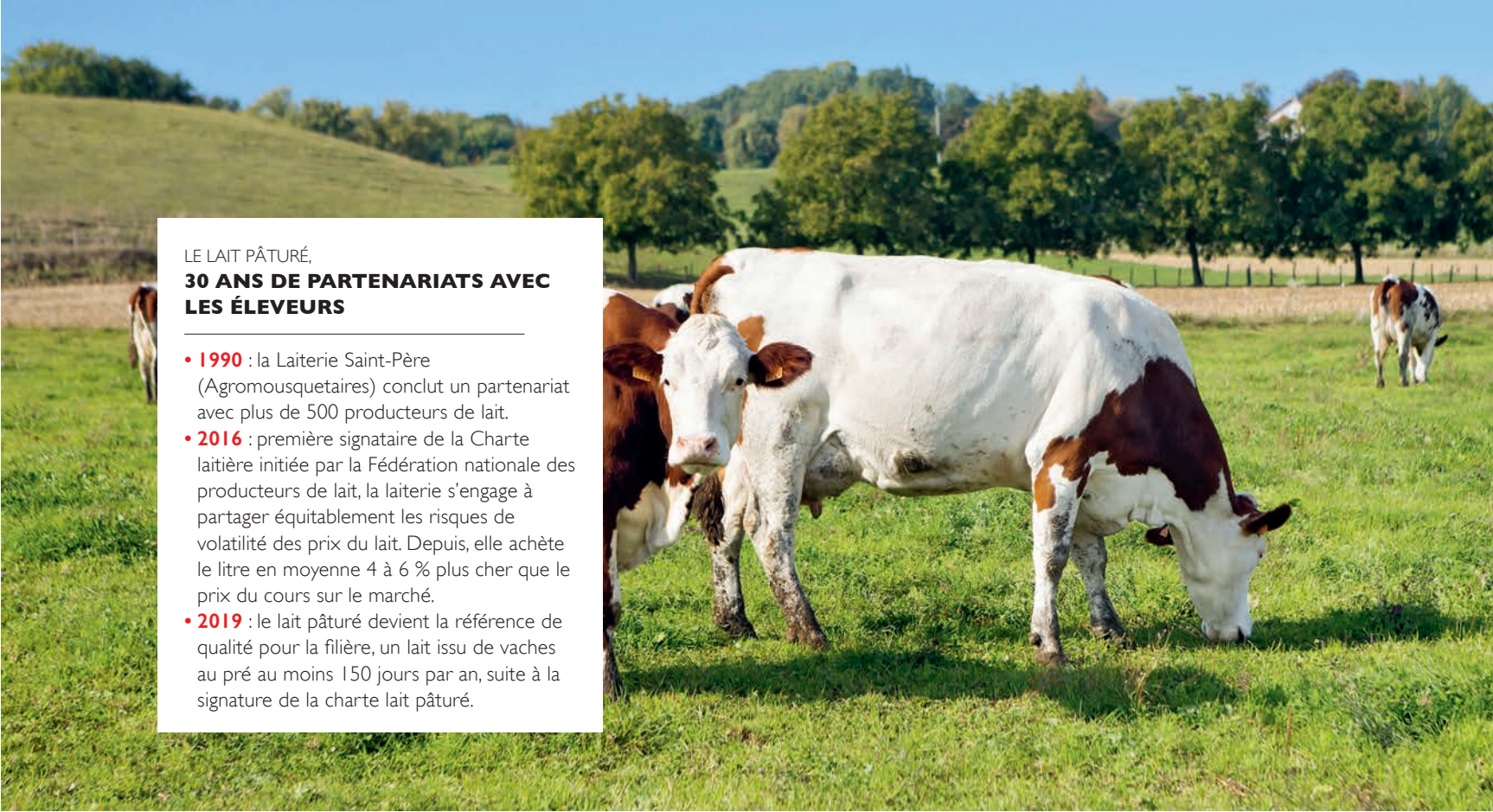
LE MADE
IN FRANCE

Les linéaires foisonnent de spécialités régionales et de produits locaux ; 87 % des marques propres sont produites par les usines des Mousquetaires ou des PME partenaires françaises. Les coulisses de cette offre tricolore :

87 %
DES MARQUES
PROPRES
sont produites
par les usines des
Mousquetaires
ou des PME
partenaires
françaises

- **Un positionnement original de producteur :** depuis la Société alimentaire de Guidel (SAG) reprise en 1974, jusqu'à Josselin Porc Abattage (JPA) et GAD, en 2014, Agromousquetaires a repris et pérennisé de nombreuses entreprises. Ce choix a impacté positivement l'économie locale française mais aussi transformé en profondeur les relations des Mousquetaires avec tous les acteurs de la chaîne.
- **Un engagement au cœur des filières agricoles :** 19 700 producteurs agricoles dans toute la France ont noué des partenariats avec Agromousquetaires.





LE LAIT PÂTURÉ,
**30 ANS DE PARTENARIATS AVEC
LES ÉLEVEURS**

- **1990** : la Laiterie Saint-Père (Agromousquetaires) conclut un partenariat avec plus de 500 producteurs de lait.
- **2016** : première signataire de la Charte laitière initiée par la Fédération nationale des producteurs de lait, la laiterie s'engage à partager équitablement les risques de volatilité des prix du lait. Depuis, elle achète le litre en moyenne 4 à 6 % plus cher que le prix du cours sur le marché.
- **2019** : le lait pâturé devient la référence de qualité pour la filière, un lait issu de vaches au pré au moins 150 jours par an, suite à la signature de la charte lait pâturé.

Les filières végétales

Les Mousquetaires s'engagent pour l'agroécologie, un mode de production agricole qui repose sur les principes historiques de l'agronomie, réintroduit la rotation des cultures, limite les intrants, exclut les labours profonds et préserve les ressources naturelles et la biodiversité, etc. L'agroécologie optimise ainsi les rendements, la captation du carbone dans les sols, et la restauration de la biodiversité. Le Groupement franchit ainsi une nouvelle étape dans sa contribution active aux changements des pratiques agricoles afin de concilier le « mieux produire » et le « mieux manger ». Les Mousquetaires explorent plusieurs démarches et le font savoir auprès de leurs clients en points de vente.

100
NOUVELLES
RÉFÉRENCES
issues de l'agriculture
biologique en 2018
&
150
en 2019

La filière fruits et légumes frais

Pour l'ensemble des producteurs de la gamme à la marque « Mon marché plaisir », le Groupement vise une progression des fruits et légumes labellisés Haute Valeur Environnementale (HVE) d'ici à 2025, une augmentation du nombre de références issues de l'agriculture biologique (100 en 2018 et 150 fin 2019) et la poursuite du déploiement du label « Vergers écoresponsables » : 100 % des pommes sont labellisées depuis 2017, 100 % des pêches et des nectarines depuis 2018.

Des filières d'excellence pour les marques propres



Pour ses marques propres, Agromousquetaires anime depuis 2016 des filières d'excellence en consultant et en dialoguant chaque année avec des comités scientifiques rassemblant chercheurs, industriels, syndicats interprofessionnels ou encore associations environnementales ou de défense de la bientraitance animale par exemple.

Le bien-être animal

De nouvelles demandes sociétales émergent et interpellent sur les méthodes d'élevage et de transformation. Les conditions économiques, environnementales et éthiques sont questionnées. C'est pourquoi les Mousquetaires ont lancé, en 2018, un plan de progrès sur dix ans. Leur objectif est d'assurer le bien-être des animaux et de revaloriser la filière animale. Ce plan repose sur une conviction : tout découle des conditions de travail et de la formation des collaborateurs. Il met donc en place le partage de bonnes pratiques et un référentiel interne à chaque étape de la vie de l'animal.

La formation systématique de toutes les personnes en contact avec les animaux est au cœur du dispositif, et des plans de progrès sont déclinés par filière avec notamment :

- **bœuf et porc** : des processus de validation afin de garantir le bien-être dans les abattoirs les transports et les fermes partenaires ;
- **porc** : un programme de recherche avec l'IFIP⁽¹⁾ et l'INRA⁽²⁾ pour améliorer leur traitement ;
- **volailles et poules pondeuses** : les travaux menés avec des ONG, l'Itavi⁽³⁾ et l'ISA⁽⁴⁾ de Lille se sont concrétisés par **l'engagement 2020 sur les œufs** : 100% des œufs de marque Moisson seront produits dans des élevages alternatifs correspondant aux codes 0, 1 et 2* visibles sur les coquilles et, en 2025, pour toutes les marques.

⁽¹⁾ IFIP : Institut du porc

⁽²⁾ INRA : Institut national de la recherche agronomique

⁽³⁾ Itavi : Institut technique de l'aviculture

⁽⁴⁾ ISA : École d'ingénieurs agroalimentaires

⁰ : œufs de poules élevées en plein air (au moins 2,5 m² de terrain extérieur par poule) et nourries avec une alimentation biologique / ¹ : œufs de poules élevées en plein air (au moins 2,5 m² de terrain extérieur par poule) / ² : œufs de poules élevées au sol (élevage intensif en intérieur mais sans cage)

Le vin et le pain HVE

En s'engageant dès 2016 en faveur de la Haute Valeur Environnementale (HVE*) pour les filières vin et blé, les Mousquetaires ont affirmé leur volonté de proposer des produits à faibles impacts environnementaux. Afin d'accompagner le monde agricole dans cette transition vers la HVE, des plans de progrès ont été définis, en dialogue constant avec toutes les parties prenantes. En 2019, sont déjà disponibles en points de vente : neuf références de vin et trois de pains issus d'exploitations HVE. Seul distributeur à maîtriser sa production, Intermarché peut se fixer l'objectif de commercialiser 50 % des pains à sa marque sous le label HVE d'ici à 2023, et 100 % d'ici à 2025.

*L'agriculture à Haute Valeur Environnementale (HVE) est une certification créée et encadrée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation afin de valoriser les productions respectueuses de l'environnement. Le certificat HVE s'appuie sur quatre thématiques : protection de la biodiversité, stratégie phytosanitaire, gestion de la fertilisation, gestion de la ressource en eau



La pêche durable

Conséquence de la surpêche en surface et d'un épuisement des ressources, la pêche d'espèces de grands fonds risque de détruire des écosystèmes vulnérables et irremplaçables. Début 2015, un an avant son interdiction par l'Union européenne, Agromousquetaires s'est engagé à ne plus pêcher, ni commercialiser d'espèces d'eaux profondes d'ici à 2025, à maintenir l'emploi et la compétitivité. Pour y parvenir, 50 millions d'euros sont investis dans le plan « Pêche durable 2025 » qui évalue les réserves et améliore les techniques pour cibler les espèces abondantes. Ce plan implique la Scapêche (Société centrale des armements Mousquetaires à la pêche), premier armateur de pêche fraîche français, et les autres fournisseurs ainsi que les consommateurs appelés à privilégier les espèces non menacées.



50
MILLIONS
D'EUROS
sont investis
dans le plan
« Pêche
durable 2025 »

« Le plan “Pêche durable 2025”
d'Agromousquetaires a pour but de faire entrer
la pêche de plain-pied dans le 21^e siècle. »

SYLVAIN PRUVOST, président de la Scapêche



Des points de vente pour rendre accessible le « mieux »

● Les Mousquetaires sont attentifs aux attentes « santé », « environnementales » et « sociétales » des consommateurs. Leurs points de vente sont autant de points d'accès à une offre qui privilégie les ingrédients tracés et conjugue nutrition et goût. Avec le développement de nouvelles enseignes ou le test de services inédits, le Groupement continue à démocratiser le « mieux manger » et le « mieux vivre ».

« Le modèle “Producteurs & Commerçants” des Mousquetaires permet de mieux maîtriser le prix et la qualité de leurs produits. Cela résonne bien avec les attentes des consommateurs qui recherchent des produits de qualité à bas prix. »
PHILIPPE MOATI, cofondateur de l'ObSoCo

MARQUES PROPRES Des ingrédients sélectionnés

Le Groupement a privilégié trois chantiers : la qualité de ses produits alimentaires et la transparence pour les consommateurs, un approvisionnement responsable en huile de palme et la mise en place d'une filière bois.



1. La gamme « L'Essentiel », garantie sans additif, sans conservateur, sans sucre ajouté et à goût identique, est lancée en 2016. Les emballages des produits, très pédagogiques, incitent les consommateurs à « mieux manger ». Aujourd'hui, « L'Essentiel » compte 35 produits : yaourts, compotes, purées, soupes, boissons, etc. D'ici à 2025, elle s'élargira à six grandes familles et proposera 280 produits adaptés aux besoins nutritionnels des enfants notamment.
2. **Filet Bleu**, la biscuiterie des Mousquetaires, initiée en 2013 un programme pilote d'approvisionnement en huile de palme tracée, afin de protéger les forêts à haute valeur ajoutée carbone et les tourbières. Désormais, ce programme concerne toutes les marques propres. Son objectif pour 2022 est de 100 % d'huile de palme tracée jusqu'au premier importateur en Europe et produite sans déforestation. En 2018, 64 % de l'huile de palme des produits à marques propres du Groupement est tracée et 48 % durable. Elle contribue à faire vivre des centaines de producteurs locaux tout en respectant l'environnement.



13
MILLIONS
D'HECTARES
de forêts disparaissent
par an, un péril pour
la biodiversité et la
régulation climatique,
selon la Food
and Agriculture
Organization (FAO)

3 500*
RÉFÉRENCES BIO
dans les Intermarché et
Netto. Précurseur dans le
bio, Intermarché a lancé
ses propres gammes dès
1998. La part du chiffre
d'affaires des produits
bio chez Intermarché est
passée de 2 % en 2012
à 5 % en 2017

*682 références en marques
propres, 3 500 avec les marques
nationales en 2018



3. **Bricomarché** propose dès 2008 des meubles de jardin en bois FSC (Forest Stewardship Council), retombée concrète de l'adhésion des Mousquetaires à The Forest Trust. Avec cette ONG ont été fixés des objectifs, définis une charte et un plan d'action pour acheter du bois sans impacter les écosystèmes forestiers. Tout comme l'huile de palme et le bois, le charbon de bois, le café, le cacao, le soja, le thon et d'autres espèces mer et aquaculture ont été identifiés comme matières premières à forts risques environnementaux. Des plans d'action sont déjà en œuvre ou en cours de construction.



DES POINTS DE VENTE
SPÉCIALISÉS

Les attentes et les besoins des consommateurs évoluent, les Mousquetaires s'adaptent.

À chacun son bio, bio « spécialiste » ou bio « généraliste » : si les clients de chaque circuit sont bien distincts, tous souhaitent une offre toujours plus large en produits biologiques. Afin de répondre aussi aux adeptes des « spécialistes », les Mousquetaires ont signé en 2018 un partenariat avec Les Comptoirs de la Bio, un réseau de spécialistes indépendants, comptant alors 131 points de vente. Cette initiative témoigne d'une vraie prise de position citoyenne car aujourd'hui, avec de nouveaux points de vente créés par des Mousquetaires et par d'autres chefs d'entreprise, Les Comptoirs de la Bio peuvent accélérer leur développement, renforcer leur engagement en faveur de la bio et rendre sa consommation plus accessible.



L'éducation et la sensibilisation

Convaincus de la nécessité de faire évoluer les modes de production et de consommation, les Mousquetaires se mobilisent en ambassadeurs de nouveaux comportements. Avec leurs partenaires, dans les points de vente et au-delà, les équipes sensibilisent, informent, créent des animations pédagogiques et ludiques... afin que les collaborateurs, les clients et les enfants passent à l'action et mettent en œuvre les bonnes pratiques.

POINTS DE VENTE Des guides de bonnes pratiques

Des guides et outils accompagnent les points de vente dans leurs démarches qualité et développement durable. Une collection qui ne cesse de s'élargir avec six guides diffusés entre 1995 et 2015. Ces guides sont intégrés dans une stratégie globale. En témoignent les deux plus récents :

2018 : le Guide des bonnes pratiques énergies

Les points de vente représentent les deux tiers de l'énergie totale consommée par les Mousquetaires. Économiser cette énergie est donc une priorité. L'argument mobilisateur est mis en avant auprès des adhérents : leur intérêt économique, l'énergie étant l'une des dépenses les plus importantes d'un magasin. Depuis 2018, pour les aider à agir, le Groupement :

- met à leur disposition un Guide des bonnes pratiques énergies ;
- recommande une méthode éprouvée : la nomination d'un référent énergies dans chaque point de vente, garant de leur mise en œuvre ;

- organise des appels d'offres groupés et soutient l'installation de panneaux photovoltaïques. Les points de vente peuvent ainsi réduire progressivement leur consommation et augmenter le recours aux énergies vertes.

2019 : le Guide des déchets

Il permet à tous les points de vente Intermarché et Netto d'assurer au mieux le tri, le suivi et la traçabilité de leurs déchets. Posant les bases de leur bonne gestion, il constitue l'une des premières étapes de la stratégie des Mousquetaires pour parvenir à l'objectif de zéro déchet et zéro gaspillage en 2025.



TOUJOURS PLUS SOLIDAIRES 2013 : UNIS POUR DEMAIN

Le client joue un rôle déterminant dans l'évolution vers une consommation responsable, s'il privilégie par des achats citoyens les produits les plus durables. C'est pourquoi, dès 2013, les Mousquetaires ont saisi l'occasion du temps des courses pour les sensibiliser. Jusqu'en 2019, la radio des points de vente Intermarché a diffusé toutes les heures le programme « Avec Intermarché, tous unis pour demain », sous forme de questions des clients et de réponses d'experts.

2019 : ENSEMBLE POUR LE CLIMAT

15 000

POINTS DE VENTE des enseignes adhérentes au Club Génération Responsable, dont Intermarché, Bricomarché et Rody, se sont mobilisés face à l'urgence environnementale et climatique, aux côtés d'autres enseignes adhérentes du Club Génération Responsable. Autour de la Semaine européenne du développement

durable 2019, l'opération « Ensemble pour le climat » s'est concrétisée par des actions organisées dans les magasins, et sur le site internet www.pourleclimat.com, où clients et collaborateurs ont été invités à faire un don. Plus de 50 000 euros ont été récupérés avec l'ambition de planter 4 500 arbres chez une trentaine de producteurs.

En 2019, les Mousquetaires ont également lancé des actions novatrices, concrètes et pérennes en faveur du climat :

Plus de vrac, moins d'emballages

Intermarché prolonge ses actions de réduction des emballages : l'enseigne multiplie les rayons vrac et lance le vrac bio sur le drive, rendant ainsi réellement possible les changements de modes de consommation.

Biodiversité cultivée

Bricomarché, en partenariat avec l'association Noé, élabore pour fin 2019 une offre de produits et de conseils favorisant la biodiversité dans les jardins. De quoi laisser

la nature jouer pleinement son rôle de régulation du climat.

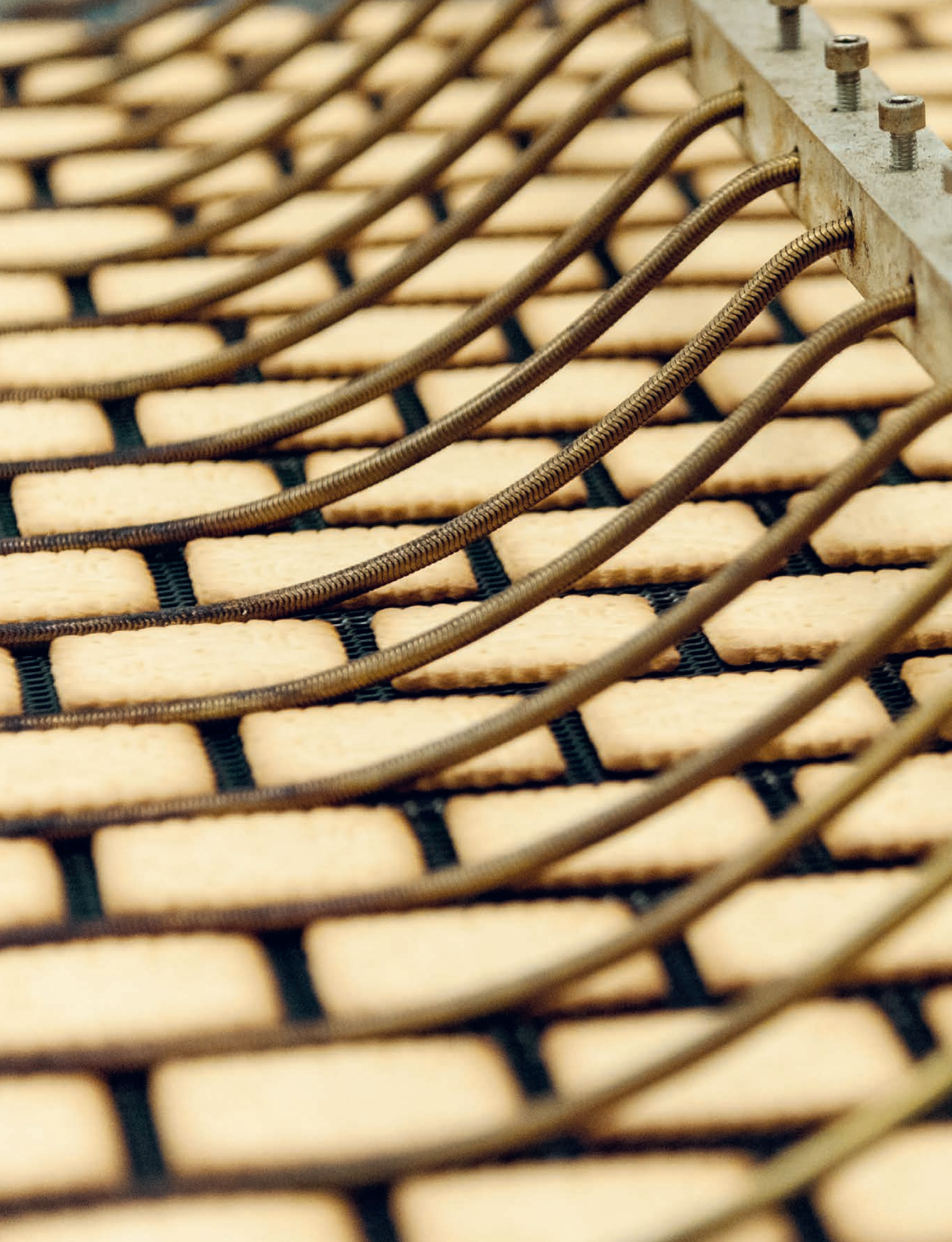
Écoconduite valorisée

Rody sensibilise ses clients à l'écoconduite via un guide des bonnes pratiques. Bons réflexes de conduite, entretien... et pression des pneus vérifiée gratuitement avant les grands départs. Ce guide prolonge ses actions menées depuis 2016 pour aider les automobilistes à maîtriser leurs dépenses de carburant par l'écoconduite et l'éconettoyage.

POUR LES ENFANTS

Des parcours écocitoyens

Les comportements s'acquièrent dès le plus jeune âge et sont souvent moins faciles à faire évoluer ensuite. Éduquer les enfants à l'impact de leur consommation, c'est contribuer à moindre effort à leur santé future, à la préservation des ressources de la planète et à leur assurer un avenir durable. Depuis 2006, en partenariat avec des collectivités locales, des associations et des écoles, le Groupement a mis en œuvre des supports pédagogiques et ludiques dédiés aux élèves de CM1 et de CM2. « À la découverte des fruits de saison » relaie les recommandations du Programme National Nutrition Santé et incite à en consommer plus. « Sois un consommateur responsable », « Le parcours de l'écohabitat » et « Biodiversité : cette nature que nous consommons », trois expositions itinérantes sensibilisent aux enjeux environnementaux des produits de tous les jours, aux achats responsables pour vivre dans un « écohabitat » et enfin à la richesse et à la fragilité de la nature.



Porter une attention constante aux collaborateurs

EMPLOYEURS RESPONSABLES, LES MOUSQUETAIRES SONT ENGAGÉS EN FAVEUR DE LA SANTÉ DE TOUS LEURS COLLABORATEURS ET DE LA PROGRESSION DE LEUR CARRIÈRE.

NOS ENGAGEMENTS

Déployer un plan d'action structuré autour de la prévention des troubles musculo-squelettiques, des risques psycho-sociaux et de la pénibilité au travail et ainsi accroître l'attractivité et la fidélité.

Améliorer la qualité de vie au travail, notamment dans les filiales où les salariés sont exposés à de nombreux facteurs de pénibilité.

Faire évoluer les salariés et optimiser leur employabilité en développant leurs compétences et en leur proposant des opportunités d'évolution, au sein des différentes filiales du Groupement.

Deux plans d'action : le plan « Santé, sécurité et bien-être au travail » et le plan « Employabilité, mobilité et diversité ».

La distribution, la logistique et la production agroalimentaire sont particulièrement exposées à des risques bien identifiés : gestes répétitifs, manutention de charges, températures négatives... et troubles musculo-squelettiques (TMS). Les Mousquetaires prennent les mesures nécessaires pour que leurs salariés travaillent dans des conditions sécurisées qui préservent leur santé.

Les collaborateurs ont également besoin d'être accompagnés, reconnus et d'évoluer au cours de leur carrière professionnelle. Conscients de ces enjeux, les Mousquetaires ont fait de la santé une priorité, avec l'adoption de plans adaptés à chaque contexte. De même, le Groupement porte toute son attention à la qualité de vie au travail, à la gestion des carrières et au maintien de l'employabilité par le développement des compétences et leur adaptation aux mutations actuelles comme la digitalisation ou la robotisation.

Enfin, les collaborateurs sont d'autant plus fidèles qu'ils adhèrent à la raison d'être de leur entreprise, donnent du sens à leur travail, y trouvent un épanouissement personnel et constatent que leur emploi a une utilité sociale. C'est pourquoi, à l'écoute de leurs équipes, les Mousquetaires approfondissent leurs actions en faveur de leur bien-être et s'impliquent toujours plus dans des projets sociétaux.



Naissance du premier centre de formation du Groupement.



Lancement d'une grande campagne de formation pour mettre en œuvre la norme HACCP dans tous les points de vente alimentaires.



La loi sur la sécurité des personnes se renforce et rend obligatoire le document unique. Les Mousquetaires le déploient dans tous leurs points de vente.



L'Académie des Mousquetaires voit le jour afin de déployer pour les collaborateurs des parcours de formation innovants sur des thèmes stratégiques et transversaux.



La santé & la sécurité au travail

87 %* des maladies professionnelles étaient causées par des troubles musculo-squelettiques (TMS) en 2017, un pourcentage en régression grâce à la prévention. Celle-ci est le maître mot des plans d'action des Mousquetaires pour combattre les TMS et lutter, avec la même détermination, contre les accidents et la pénibilité. Avec la conviction que santé et sécurité sont indissociables, ces plans sont définis en collaboration étroite avec l'Assurance Maladie en France, les institutions publiques et les associations. Le plan actuel « Santé et sécurité 2020 » illustre l'importance accordée par le Groupement à ces problématiques et l'ampleur des mesures prises, adaptées à chaque enseigne et métier.

*Rapport annuel 2017, L'Assurance Maladie



POINTS DE VENTE

Lutte contre les TMS

Le combat contre les troubles musculo-squelettiques s'articule autour de cinq axes :

- la formation et le management des collaborateurs, avec la possibilité d'être accompagné par des intervenants extérieurs en prévention ;
- le suivi et la surveillance ;
- le partage des bonnes pratiques comportementales ;
- la mise en œuvre de matériels de prévention des risques. Sur ce point, le Groupement équipe ses points de vente de linéaires redimensionnés (produits au plus haut à 1,80 m, au plus bas à 40 cm du sol, au plus profond à 60 cm), de chariots facilitant la mise en rayon, de sièges ergonomiques pour les hôtes et hôtesses de caisse, conformément aux recommandations de l'Assurance Maladie ;
- s'y ajoutent la diffusion d'un guide de prévention des TMS ou encore une rubrique « santé » sur l'intranet. Ces cinq axes sont également déclinés dans les usines et les bases logistiques.

LOGISTIQUE

Moins d'exposition à la pénibilité

Dans les métiers de la logistique, les Mousquetaires ont pris des engagements dès 2012, constamment renouvelés et renforcés depuis, afin de réduire la pénibilité, tout au long de la vie professionnelle. L'attention permanente portée aux équipes se traduit en : fiches individuelles de prévention, formations gestes et postures, réduction des expositions par la polyvalence, aménagement de fin de carrière. Ces actions sont conjuguées avec des investissements lourds dédiés à la construction de plateformes automatisées, aux matériels d'aide au filmage et à la manutention.



UNE MUTUELLE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ POUR TOUS LES SALARIÉS DES POINTS DE VENTE

Lorsque, le 1^{er} janvier 2016, la complémentaire santé est devenue obligatoire pour tous les salariés, les Mousquetaires ont mis en place un contrat collectif « responsable » au niveau des points de vente. Non seulement ils ont veillé à ne pas augmenter le montant de la cotisation des salariés déjà couverts mais, voulant aller plus loin, ils ont donné la possibilité aux salariés d'accéder au niveau de garanties le plus adapté à leurs besoins. Ils peuvent donc souscrire individuellement des options, par exemple pour bénéficier d'une meilleure prise en charge des frais dentaires ou optiques, ainsi que d'une couverture des ayants droit (conjoint et/ou enfants). 100 % des salariés sont ainsi couverts.

UNITÉS DE PRODUCTION

Le plan Sécurité Plus

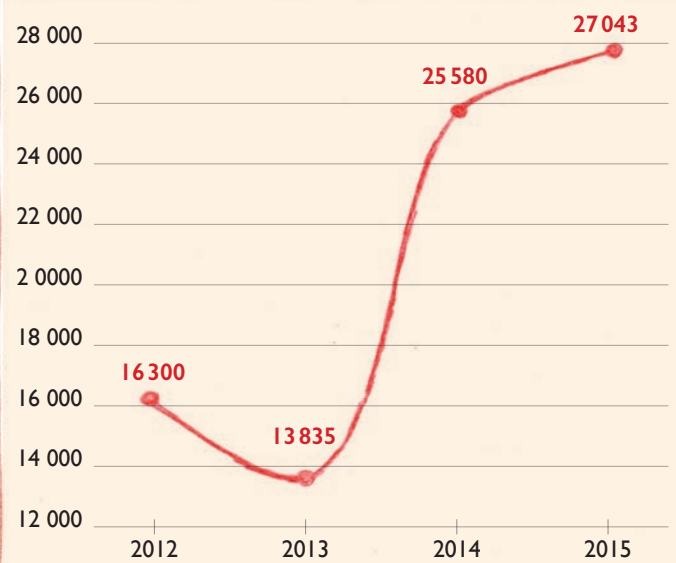
20 % d'accidents du travail en moins par an d'ici à 2020, tel est l'objectif d'Agromousquetaires.

Les 62 sites sont engagés dans une démarche d'analyse et de prévention, baptisée « Ensemble vers le zéro accident », qui se concrétise depuis 2013 par le plan « Sécurité Plus ». Il permet :

- de rompre l'enchaînement des causes qui pourraient provoquer des accidents, d'identifier et de décrypter les zones les plus accidentogènes ;
- de diffuser des bonnes pratiques de prévention sur l'ensemble de sites via l'intervention de 100 référents santé-sécurité, de mobiliser et de former l'ensemble des collaborateurs ;
- de suivre des indicateurs de performance (nombre de douleurs liées aux TMS, de maladies professionnelles, d'accidents du travail mineurs ou avec arrêt) grâce au tableau de bord santé-sécurité. Ce plan « sécurité », mis en œuvre dans 100 % des usines, est complété par un volet « santé », axé sur la prévention des TMS et autres maladies professionnelles.

20 %
D'ACCIDENTS
DU TRAVAIL
EN MOINS
par an d'ici
à 2020

NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS EN QHSE EN POINTS DE VENTE



Employabilité et compétences

Conscients de l'impact des progrès technologiques et de la digitalisation sur l'avenir de certains métiers, les Mousquetaires accompagnent leurs collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences. Le plan « Employabilité, développement des carrières et des compétences » permet d'enrichir les savoir-faire et d'améliorer le bien-être des salariés. Pour cela, le Groupement investit de manière conséquente dans la formation, levier fondamental de mobilité interne et de fidélisation des talents.



LOGISTIQUE
QUAND AUTOMATISATION RIME AVEC MONTÉE EN COMPÉTENCES

ITM Logistique Alimentaire International déploie des plateformes mécanisées tandis qu'Agromousquetaires automatise les 7 sites de production de sa filière porc. À la clé : la suppression de tâches pénibles (gestes répétitifs et port de charges notamment) et l'opportunité d'évoluer vers des métiers à plus forte valeur ajoutée.

DE NOUVEAUX MÉTIERS

La logistique alimentaire développe l'employabilité de ses collaborateurs :

- certains sont formés en dix mois afin d'accéder au titre professionnel de « technicien de maintenance des équipements industriels », en partenariat avec l'Afpa (opérateur de formation) ;
- d'autres sont accompagnés vers le certificat de qualification professionnel interbranches d'agent logistique ;
- 700 collaborateurs ont obtenu la certification CAP d'agent d'entrepôt et messagerie, le baccalauréat professionnel logistique... grâce à l'engagement de l'entité en faveur de la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Dans la base logistique de Béziers, des préparateurs de commandes ont évolué vers le métier de technicien de maintenance.
« Avant j'étais préparateur, je suis devenu technicien de maintenance mécanisation. Quand on m'a proposé d'évoluer, j'ai sauté sur l'occasion. Mon nouveau métier couvre de nombreuses activités comme la mécanique ou l'électricité », raconte Frédéric, un collaborateur de l'entrepôt.



DES MODULES de e-learning ont été lancés depuis 2012 afin de faciliter l'accès de tous les collaborateurs à la formation

FORMATION
Le parcours « Leaders Mousquetaires »

Le Groupement investit en complément des formations proposées par les métiers et les filiales. En 2018, la DRH Groupe a créé une Académie afin de déployer des parcours d'excellence innovants sur des thèmes stratégiques et transversaux. Destiné aux managers, le parcours « Leaders Mousquetaires » vise notamment à faciliter les évolutions de l'entreprise en lien avec son environnement. Il est centré sur l'écoute du consommateur, la responsabilité sociétale et environnementale, le leadership inspirant, etc. Les participants, issus de différentes filiales, s'enrichissent aux côtés de personnalités et imaginent des fonctionnements novateurs et performants face aux enjeux actuels du Groupement.

AGROMOUSQUETAIRES
Des formations qualifiantes

Pour mieux travailler sur les lignes de production automatisées, une cinquantaine de collaborateurs ont suivi en 2017 une formation débouchant sur un certificat de qualification professionnelle en conduite de machine. D'autres ont été formés au management de proximité et au management de la performance industrielle dans le cadre de l'Université Agromousquetaires.

AMIH
L'inclusion du handicap

Plus de 4 000 enfants au sein des écoles primaires (CM1/CM2) ont été sensibilisés au handicap grâce aux 64 actions menées en 2017 par l'Action des Mousquetaires pour l'Inclusion du Handicap (Amih). Créée en 1992, cette entité œuvre pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au sein du Groupement, elle informe sur les obligations légales, conseille pour recruter, maintenir en emploi et accompagner les personnes en situation de handicap. En externe, partenaire mécène d'associations comme LADAPT et la Fédération française du Sport adapté, l'Amih a contribué à sensibiliser au handicap les futures générations.

« 2 628 de nos collaborateurs en points de vente sont en situation de handicap, dont 40 % ont plus de dix ans d'ancienneté. Nous nous situons ainsi aujourd'hui à un taux global d'emploi de 4,1 %. C'est le fruit d'années d'engagements et d'actions sous notre impulsion. Conscients qu'il nous faut encore progresser, l'Amih travaille sur le déploiement, grâce aux cotisations des points de vente, d'une plateforme en ligne dédiée au recrutement des salariés en situation de handicap. »
DOROTHÉE DE WITTE, présidente de l'Amih



POLOGNE
Le programme « Voilà ! »

Lancé en 2018, ce programme a été conçu afin de faire monter en compétences tous les collaborateurs. Il propose différentes solutions pour l'acquisition et le développement de nouvelles qualifications, comme des formations et ateliers, du mentorat ou l'identification des potentiels via le programme « Talent d'Or ». À ce jour, 327 collaborateurs ont bénéficié de ce programme.

Être un acteur responsable et de proximité

ANCRÉS AU CŒUR DES TERRITOIRES, PROCHES DE TOUS LES ACTEURS LOCAUX, LES MOUSQUETAIRES SONT MOBILISÉS POUR RÉPONDRE À LEURS ATTENTES ET PRÉSERVER LES ÉQUILIBRES DES LIEUX DE VIE.

NOS ENGAGEMENTS

Optimiser la consommation énergétique sur tous les sites du Groupement, avec 32 % d'énergies renouvelables et 40 % d'économies d'énergie d'ici à 2030 par rapport à 2014.

Réduire l'impact environnemental des flux logistiques et des déplacements des salariés.

Souscrire aux principes de l'économie circulaire pour agir sur tous les impacts environnementaux de l'activité des Mousquetaires, depuis la production d'énergie jusqu'au traitement des déchets.

Réduire, réutiliser, recycler pour atteindre 100 % de déchets valorisables.

Valoriser ce que les territoires donnent et préserver l'emploi local.

Deux plans d'action
Le plan « Économie circulaire » et le plan « Développement socio-économique local ».

En près de 50 ans d'existence, le Groupement Les Mousquetaires a profondément ancré son activité dans les territoires de ses pays d'implantation. En témoigne la contribution des points de vente à la vie locale.

Pour être durable, une entreprise doit d'abord satisfaire les attentes de ses clients. Si elle n'est pas « virtuelle », si elle emploie des collaborateurs et fait appel à des fournisseurs, elle a intérêt à s'intégrer dans l'environnement et à permettre à ses parties prenantes de vivre dans de bonnes conditions.

Chefs d'entreprise indépendants, les Mousquetaires en sont particulièrement conscients et assument leurs responsabilités. Employeurs de près de 150 000 salariés, ils mesurent chaque jour les impacts directs et indirects de leurs décisions, les bénéfices de l'optimisation énergétique, du codéveloppement et de l'économie circulaire, la valeur des infrastructures et des liens sociaux... sur le dynamisme économique et social local.

Membre d'un Groupement, chaque chef d'entreprise Mousquetaires s'appuie sur une organisation nationale lorsqu'il faut investir à une plus large échelle pour progresser sur des problématiques globales ou innover pour inventer les modèles économiques durables de demain.



Lancement d'une flotte de camions pour mutualiser les moyens logistiques et optimiser les tournées de livraison à partir des bases Mousquetaires.



Rachat de la première unité de production agroalimentaire, la Société alimentaire de Guidel. En 1999, les Mousquetaires en comptent déjà 42. Aujourd'hui, le Groupement dispose de plus de 60 unités de production agroalimentaires.



Lors du Grenelle de l'environnement, la grande distribution signe un accord avec l'État visant notamment à augmenter la part des produits bio dans les rayons, à réduire les emballages et à accroître le nombre de produits bénéficiant d'un écolabel. Les Mousquetaires signent la convention.



La loi sur la lutte contre le gaspillage alimentaire est votée. Les grandes et moyennes surfaces sont tenues de mettre en place une convention avec les associations pour préciser les modalités de dons de leurs invendus. Les Mousquetaires signent le pacte antigaspillage alimentaire.



Énergie : transformer les comportements

Économiser les ressources énergétiques, privilégier le renouvelable, rapprocher sa production de sa consommation, limiter les émissions de CO₂ et autres nuisances... De l'amont à l'aval, les Mousquetaires sont aujourd'hui engagés dans les secondes phases de leur stratégie « énergie » et « zéro déchet ». À l'optimisation des équipements, à la massification des achats et à la certification des sites s'ajoutent désormais, avec des objectifs à l'horizon 2030, des actions inscrites dans la durée de transformation des comportements.

LOGISTIQUE Vers des livraisons plus vertes

Depuis les années 1990, le Groupement teste les améliorations possibles sur chaque paramètre de la chaîne logistique et investit pour les déployer afin de limiter l'empreinte des camions entre ses entrepôts et ses points de vente.

100 %
DES CAMIONS
équipés en
GNL en 2020

- **Optimiser les transports**, via la limitation de la vitesse à 80 km/h dès 2012 et l'utilisation, depuis 2015, d'un outil d'optimisation des tournées permettant de réduire de 3 % à 5 % les distances parcourues ;
- **Consommer jusqu'à 20 % de moins**, grâce à la formation des chauffeurs à l'écoconduite depuis 2012 ;
- **Rouler au gaz naturel liquéfié** (GNL). La logistique en a fait sa priorité afin d'atteindre son nouvel objectif fixé en 2017 : réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici à 2030. Le GNL améliore en effet la qualité de l'air par la réduction des émissions de CO₂ de 15 à 20 %, et de particules de 95 %, tout en divisant par quatre le bruit par rapport

à un moteur diesel. Depuis 2014, le Groupement a équipé ses 47 bases, sa flotte de camions et a accompagné ses partenaires transporteurs pour l'achat de camions. Aujourd'hui, le Groupement est le premier distributeur à utiliser le GNL à une telle échelle. Pour l'ouverture de leurs premiers points de vente dans Paris intra-muros et la petite couronne, les Mousquetaires se sont dotés, fin 2017, d'une flotte de camions fonctionnant au biogaz, équipés de groupes frigorifiques électriques, aux standards les plus élevés de normes antibruit.

Pour répondre à la demande croissante de livraison à domicile, la Direction de l'innovation teste, depuis 2018, deux services capables de résoudre la problématique du dernier kilomètre avec :

- **Shopopop, une plateforme de livraison collaborative** qui développe la livraison des courses à domicile via l'entraide entre particuliers.
- **La remorque pour vélo K-Ryole.** Intermarché est le premier distributeur à tester ce service combinant agilité, mobilité et respect de l'environnement en zone urbaine.

« Leur force économique, leur proximité avec les consommateurs et leur impact sur les modes de consommation confèrent aux Mousquetaires un rôle clé dans cette transition écologique. »
SARAH DAYAN, responsable engagement sociétal des Entreprises au Comité 21



BELGIQUE UNE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ACCRUE POUR LES POINTS DE VENTE

Les Mousquetaires sont fortement engagés dans la réduction de leur empreinte écologique. Cela se traduit notamment lors de projets d'agrandissement de points de vente : amélioration de l'isolation, vitrages à contrôle solaire, panneaux photovoltaïques, récupération de la chaleur émise par les équipements frigorifiques, éclairage 100 % LED, récupération des eaux de pluie et bornes de recharge électrique pour les voitures.

PANNEAUX SOLAIRES Une énergie produite et consommée sur place

32 %
D'ÉNERGIES
renouvelables
en 2030

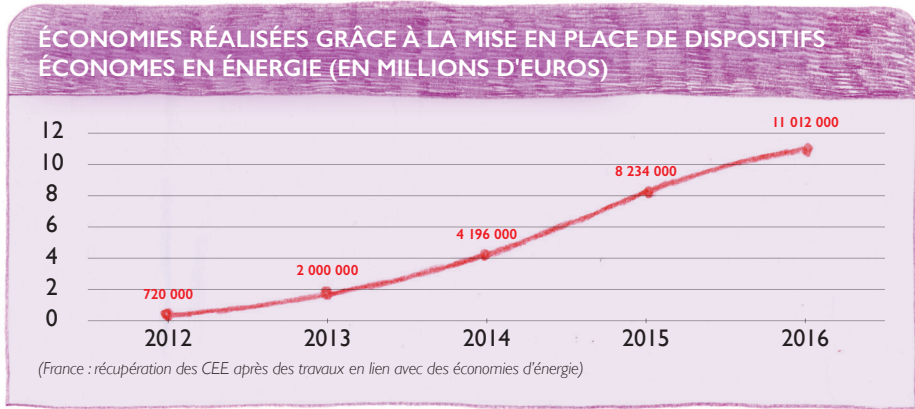
En 2017, les ombrières du parking de l'Intermarché de Lanriec-Concarneau (29) se sont dotées de 1 900 m² de panneaux photovoltaïques qui produisent 20 % de la consommation électrique du site. Un premier pas vers l'installation de 500 000 m² de panneaux et ombrières d'ici à 2023 sur le parc immobilier du Groupement. Fort de cette initiative, Immo Mousquetaires s'est engagée à intégrer 30 % d'énergie photovoltaïque au sein de tous ses nouveaux projets. Quelque 65 points de vente Intermarché, 6 Brico Cash et 9 Bricomarché vont suivre l'exemple de ce pionnier. Au total, ils produiront l'équivalent de la consommation de 1 650 foyers.



MEUBLES FROIDS FERMÉS 50% des points de vente équipés

Ouverts, les meubles froids sont extrêmement énergivores : ils représentent 20 %* de la consommation énergétique annuelle. Depuis 2013, pour que 75 % de leurs meubles soient fermés d'ici à fin 2020, les points de vente Mousquetaires investissent dans de nouvelles installations. Ils respectent ainsi l'accord signé entre le gouvernement et les distributeurs, à la suite du Grenelle de l'environnement, afin d'anticiper la réglementation sur les gaz réfrigérants à effet de serre qui devraient être interdits dans les prochaines années.

*Source : Periferm



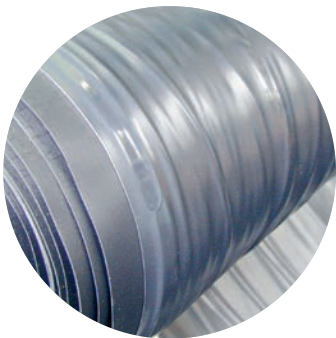
De l'économie linéaire à l'économie circulaire

Les Mousquetaires ont fait de la lutte contre les déchets l'un de leurs combats. Précurseurs avec la création de la Silve dès 1997, ils ont mis en œuvre des solutions pour réduire, recycler et réutiliser. Zoom sur une approche transversale vers le « zéro déchet », du recyclage à l'écoconception et à la sensibilisation.

« Vous avez dit économie circulaire ? »

Elle vise à changer de modèle économique :

- à limiter le gaspillage des ressources et l'impact environnemental ;
- à augmenter l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits ;
- à permettre aux déchets de devenir des ressources.



RÉDUIRE, RECYCLER, RÉUTILISER
LE DÉFI EMBALLAGE DES MOUSQUETAIRES

Embarquant Intermarché, Netto, Bricomarché et Roady, ce défi interne lancé en 2019 repose sur la démarche des « 3R : réduire, recycler, réutiliser ». Une charte d'engagement a été rédigée et s'inscrit dans le Pacte national sur les emballages plastiques. Le #DefiEmballages se concrétise en 6 plans d'action :

Je réduis : un allègement, une suppression d'éléments d'emballage, une optimisation dimensionnelle, un écoencrage, une substitution notamment du plastique, 0 % de petit élément d'emballage non solidaire, des emballages biodégradables et biosourcés recyclables, changement des codes marchés (couleur par exemple), solutions en points de vente (vrac, service clients...).

Je recycle : utilisation d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables, introduction systématique de plastiques recyclés.

Je m'interdis : utilisation du PVC, approvisionnement en plastiques recyclés hors d'Europe, utilisation de cartons et papiers en fibres vierges non labellisés PEFC ou FSC, plastiques à usage unique...

Je garantis : le contact alimentaire (zéro encre à base d'huiles minérales pour les produits emballés avec du papier/carton, qu'ils soient alimentaires ou non, respect des réglementations concernant la conformité au contact alimentaire).

J'explique et je mesure.

DÉCHETS La valorisation d'hier...

La Société Industrielle de Logistique et de Valorisation des Emballages (Silve) naît, en 1997, de la réglementation de 1994 imposant que tous les emballages usagés soient triés et remis à un récupérateur. Elle s'attaque alors au recyclage des cartons en équipant les points de vente de presses à carton ; puis à la récupération des plastiques et des piles. En 1999, les Mousquetaires deviennent les premiers distributeurs nationaux à récupérer toutes les piles. Axée sur l'environnement comme le Leha l'est

sur la qualité produit, la Silve suit la même démarche : elle approfondit sans cesse ses missions et élargit ses compétences. Très vite, le Groupement dépasse ses obligations légales ; au-delà du tri et de la remise des déchets à un tiers, la Silve internalise la collecte et revalorise certains déchets afin de permettre un recyclage économiquement rentable et donc une valorisation durable, source de préservation de ressources naturelles.

... à aujourd'hui

Le carton et le plastique. Forte de ses 21 plateformes de collecte, la Silve intervient dans 2 135 points de vente pour le carton, et 1 735 pour le plastique. 126 000 tonnes de carton et 5 000 tonnes de plastiques par an sont ainsi recyclées. Ces déchets sont livrés à ses partenaires papetiers français et à des régénérateurs de plastiques qui les recyclent ; puis revendus à d'autres entreprises de valorisation également partenaires. Les points de vente sont rémunérés en fonction des volumes valorisés.

Le polystyrène. Particulièrement difficile à recycler, le polystyrène expansé (PSE) était auparavant incinéré ou enfoui. En 2017, le Groupement lance une solution

adaptée aux points de vente. Ils s'équipent d'une machine pour concasser le PSE et le conditionnent en sacs. Ces sacs sont récupérés par les bases et traités par des intervenants extérieurs. En 2018, 23 tonnes de PSE ont ainsi été collectées et recyclées, contre 10 en 2017. Fin 2019, la solution de collecte et de tri sera déployée dans l'ensemble des bases.

L'écoconception. Lors de la conception des produits, les équipes en charge des marques propres du Groupement progressent pour économiser les ressources, diminuer les emballages, changer les matériaux pour faciliter leur recyclage.

« Participer au développement socio-économique local et s'ancrer dans les territoires est un réel enjeu pour l'avenir de la distribution. Très bien implantés dans les régions, les Mousquetaires sont évidemment très bien positionnés pour jouer ce rôle crucial. »

NATHALIE BOYER,
déléguée générale d'Orée

ÉCONOMIE CIRCULAIRE 3 chantiers pour les Mousquetaires

- 1 **Les 3 R : réduire, recycler, réutiliser**
- Écoconcevoir
 - Être réutilisable
 - Utiliser du recyclé
 - Mesurer les progrès



- 2 **Circuit des déchets points de vente**
- Prestations de la Silve : cartons, plastiques, PSE, biodéchets...



- 3 **Circuit des déchets de consommation**
- Tri via les collectivités
 - Gestion via les éco-organismes





BRICOMARCHÉ
La Signature végétale et les outils Origine France

Côté végétaux, les Mousquetaires s'engagent en 2012 à défendre la filière horticole française, à proposer des espèces adaptées au climat hexagonal et à lutter contre la standardisation des produits et le déséquilibre des écosystèmes. Depuis, une trentaine d'horticulteurs et de pépiniéristes français, sous contrats pluriannuels, cultivent des plantes pour Jardibest, la marque de Bricomarché dédiée au jardin. Pour un approvisionnement en circuit court, les végétaux proviennent surtout de Rhône-Alpes ou d'Anjou et sont valorisés auprès des clients par la « signature végétale ».

Côté outillage, la production est largement délocalisée... Fin 2017, McKenzie, la marque d'outils de Bricomarché, lance 32 références « Origine France ». Leur spécificité : plus de 50 % de leur prix de revient est d'origine française. Ces outils sont assemblés et conditionnés par une PME de 40 salariés dans l'Yonne.

Le développement des territoires



Avec un réseau dense d'activités sur toute la France rurale et les villes moyennes, les Mousquetaires sont des acteurs majeurs de la dynamique économique des territoires. Distributeurs de produits locaux, ils connaissent l'importance de relations durables avec le monde agricole et les PME de proximité. Employeurs et financeurs de projets ou d'associations, ils contribuent au maintien du tissu social local, à la solidarité et au maintien de la biodiversité. Enfin, conscients qu'une entreprise doit évoluer pour durer, ils innovent et encouragent à l'innovation ; une innovation humaine, créatrice de valeur et de bénéfices durables pour l'ensemble de l'économie locale.

INTERMARCHÉ
Des partenariats avec des PME

Depuis plus de quarante ans, les liens privilégiés tissés entre le Groupement et des centaines de PME françaises prouvent toute leur pertinence en termes de qualité, de diversité des goûts, de prix, tout en soutenant les savoir-faire, l'initiative et l'emploi local. Ces relations se sont concrétisées en partenariats, chartes et actions communes.

- 2005** : création de la charte « Mousquetaires, partenaires des PME » qui formalise 15 engagements du Groupement vis-à-vis de ses partenaires.
- 2009** : lancement d'une collaboration avec la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEEF), qui rassemble 600 entreprises indépendantes de toutes régions, tailles et secteurs d'activité. Intermarché devient ainsi la première enseigne à signer un accord pour valoriser le label « Entrepreneurs + Engagés ».
- 2011** : naissance, sous la marque Intermarché, de la gamme « Itinéraire des Saveurs », composée exclusivement de produits de terroirs, issus de PME françaises. Aujourd'hui, elle compte 400 références.
- 2015** : communication sur la première « Marque collective PME » auprès de ses clients afin de valoriser les entreprises citoyennes et responsables.
- 2017** : création du Club Privilège PME. Ce cercle unit Intermarché, Netto et une dizaine de fabricants de produits à leurs marques propres. Sa vocation : soutenir et valoriser durablement des pratiques agricoles et industrielles vertueuses. D'ores et déjà, le Club a favorisé la mise sur le marché de produits innovants répondant aux nouvelles tendances de consommation.

Tous les
17
KILOMÈTRES,
un point de
vente est
implanté en
France

Des producteurs locaux

Près de 20 000 agriculteurs, éleveurs, pêcheurs... et plus de 5 000 PME partenaires. Le Groupement soutient les filières, leurs innovations et l'économie des territoires par des achats responsables, des contrats pluriannuels ou encore des concours. Les Mousquetaires offrent de véritables rampes de lancement aux producteurs locaux en référencant leurs produits dans ses points de vente et en les valorisant auprès des consommateurs.



PORTUGAL
LE LABEL PROGRAMA ORIGENS

Lancé en 2016, ce programme valorise les fruits et légumes, la viande et le poisson provenant du Portugal. En 2017, 70 producteurs ont bénéficié de ce label et leurs produits ont représenté 13,74 % des ventes de leur catégorie.



Plus de
50 %
DES PRODUITS
aux marques
du Groupement
sont fabriqués par
des PME et 80 %
des fournisseurs
des enseignes
alimentaires sont
des PME.

« Se transformer et réussir à accompagner ses fournisseurs et ses consommateurs dans la transition écologique représente un vrai défi pour l'avenir. Les distributeurs sont un acteur clé de ce changement sociétal. »

FABRICE BOISSIER, directeur général délégué de l'Ademe



L'aménagement des territoires

Très présents en zones rurales et dans les villes moyennes, les Mousquetaires travaillent aussi à rendre accessible leurs produits à marques propres aux habitants des grandes agglomérations. En tant qu'aménageur, promoteur et gestionnaire, Immo Mousquetaires – la foncière du Groupement – répond aux enjeux économiques et sociétaux des villes. Parallèlement, conscient de l'impact de l'urbanisation sur la biodiversité, le Groupement utilise différents leviers afin de préserver ou de restaurer des écosystèmes naturels.

URBANISME

La reconfiguration de quartiers

Toujours plus soucieux d'intégrer leurs constructions et de répondre aux attentes d'une part croissante des élus, qui cherchent à dynamiser les centres-villes, et des habitants qui souhaitent disposer de solutions de proximité, les Mousquetaires s'adaptent à chaque contexte et conçoivent aujourd'hui de vrais lieux de vie.



Marseille Saint-Loup

Premier projet mixte conçu par Immo Mousquetaires, c'est tout un quartier qui a été livré. Alliant commerces et logements, l'ancienne friche commerciale est aujourd'hui reconvertie en lieu de vie moderne, attractif et durable. Des commerces diversifiés, surmontés de logements de qualité, entourent une « place de marché ». Répondant aux objectifs du Grenelle II de l'environnement, le projet a anticipé les contraintes liées à l'activité commerciale (accès livraisons, traitement des nuisances, etc.), donné toute leur place aux commerces de proximité et assuré une densification des logements. Performance énergétique des bâtiments, espaces verts sur 35 % de la surface au sol, services de proximité, organisation d'animations avec la mairie... tout a été pensé pour créer un environnement de qualité et favoriser la mixité sociale.

Abbeville

Poussant encore plus loin la mixité de ses aménagements, Immo Mousquetaires a inauguré en 2018 sa première réalisation associant commerces, loisirs et logements. Sur le site d'une ancienne sucrerie en plein centre-ville, le nouveau quartier réunit sur 11 ha tout ce qui vitalise un centre urbain : des commerces (un point de vente de 4 500 m² et une galerie marchande), des loisirs (cinéma, restaurants, jeux), 250 logements, un terrain de sport, des activités tertiaires et un centre médical. Un lieu de vie dynamique et attractif a ainsi été recréé en recyclant des friches existantes et en limitant l'étalement urbain.



PARC DE TRÉVILLE

Une certification ISO 50001

Les Mousquetaires installent en 1998 leur siège opérationnel à Bondoufle dans l'Essonne (91), au cœur des 82 hectares du Parc de Tréville. Plusieurs mois de travaux ont été nécessaires pour aménager 30 hectares de bois, planter 35 000 arbres, créer une rivière et restructurer le plan d'eau existant afin qu'il puisse recueillir les eaux pluviales. En 2015, le site a obtenu la certification ISO 50001 pour son management de l'énergie, avec notamment le passage aux LED de l'ensemble de l'éclairage, la régulation du chauffage et l'isolation des bâtiments, et la sensibilisation des 2 200 collaborateurs aux économies d'énergie. Le Parc de Tréville a aussi obtenu le label « Jardins de Noé » en 2017 pour sa gestion écologique ; un label décerné par l'association Noé, missionnée par le ministère de l'Écologie pour sauvegarder la biodiversité et contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie nationale pour la biodiversité.



ENTEST LE DRIVE PIÉTONNIER

Le click & collect est devenu un moyen rapide et plus souple de faire ses courses. C'est aussi un dispositif peu coûteux et écologique, car il utilise la même chaîne de transport que pour livrer les points de vente. Intermarché teste depuis 2018 au cœur de Paris de nouveaux concepts de « drive » piétonnier. Les Mousquetaires cherchent ainsi des solutions de proximité pour que les habitants des grandes agglomérations puissent, eux aussi, bénéficier de la qualité de leurs produits et de leurs prix, sans alourdir l'impact environnemental du dernier kilomètre.

CLIMAT

Bricomarché et les Jardins de Noé

En 2019, Bricomarché a lancé une action novatrice et concrète pour le climat, en partenariat avec cette même association Noé. Dans le cadre du programme d'éducation et de sensibilisation à sa conservation de la biodiversité baptisé « Jardins de Noé », Bricomarché élabore une offre de produits et de conseils afin de la favoriser au sein des jardins. Dès fin 2019, l'enseigne aidera ainsi la nature à jouer pleinement son rôle de régulation du climat.

La solidarité



Proches de leurs concitoyens, à l'écoute des associations locales qui viennent en aide au quotidien aux plus démunis, les Mousquetaires contribuent à la sensibilisation et à la lutte contre le gaspillage alimentaire ainsi qu'à des actions de solidarité.

La lutte contre le gaspillage alimentaire



La grande distribution génère 14 % du gaspillage alimentaire en France selon l'Ademe*. Au fil des années, les Mousquetaires ont mis en œuvre des actions concrètes « antigaspi » dans leurs points de vente :

- meilleur suivi des dates limites de consommation, « stickage » des produits à dates courtes ;
- intégration de critères de durée de vie des produits dans les appels d'offres, dons aux associations caritatives ;
- vente de « fruits et légumes moches » ou « des biscuits moches » à prix réduits ;
- sensibilisation des consommateurs, impliqués dans deux tiers du gaspillage alimentaire, via des idées pratiques ou des informations diffusées par la radio des Mousquetaires.

*Étude de l'Ademe, mai 2016 : « Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire »



L'AIDE ALIMENTAIRE

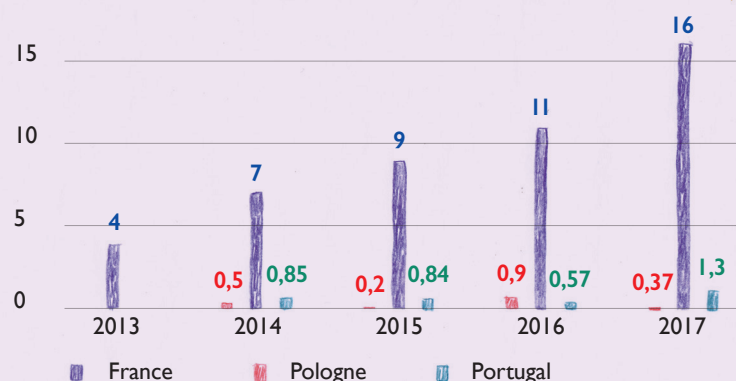
Dès 2011, le Groupement a signé un partenariat avec la Fédération française des banques alimentaires concernant les dons réalisés par les bases logistiques, avant de l'étendre, à travers tout l'Hexagone, à toutes ses entités. Agromousquetaires renouvelle depuis 2015 une opération de « produit-partage » tandis que les bases logistiques et les points de vente réalisent des dons alimentaires et facilitent les collectes, notamment en produits frais et en fruits et légumes, essentiels à l'équilibre alimentaire. En 2018, la totalité des dons a représenté l'équivalent de 9,6 millions de repas. D'où provient l'aide aux banques alimentaires ? De la grande distribution (43 %) et de l'industrie agroalimentaire et des filières agricoles (22 %). Les Mousquetaires contribuent doublement au « mieux manger » des plus démunis, en tant que distributeurs et en tant que producteurs.

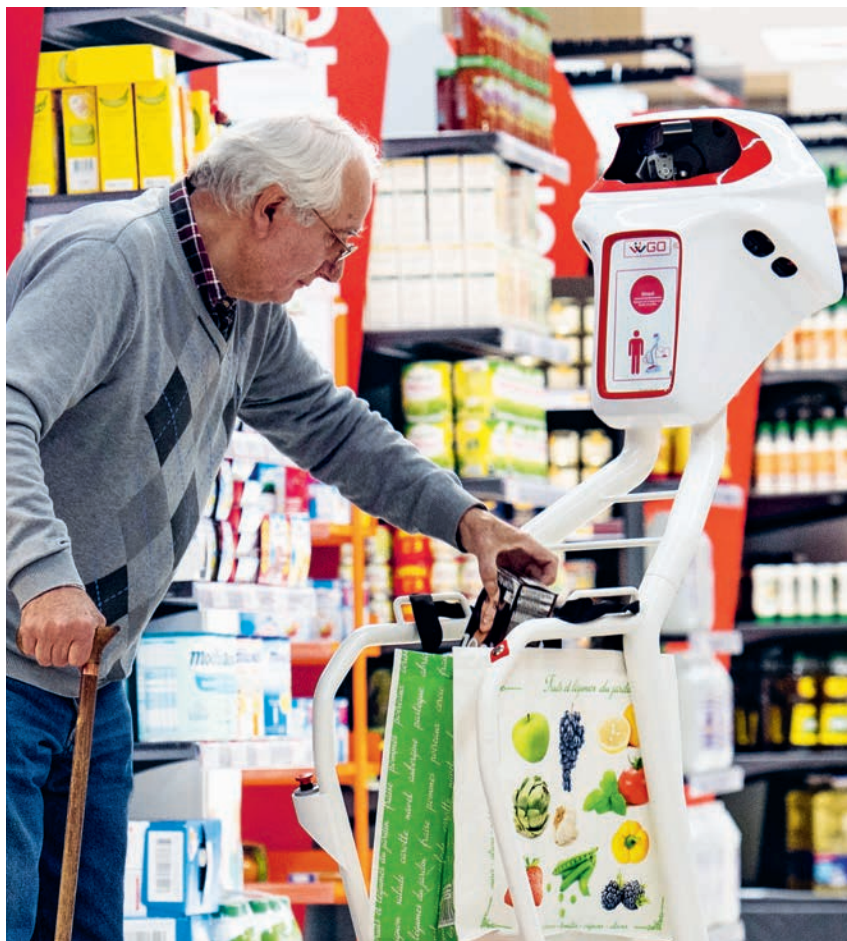
PORTUGAL

Opération produit-partage au profit des pompiers

En 2018, un millier d'équipements de protection individuelle pour lutter contre les incendies de forêt a été offert aux pompiers, grâce à l'argent récolté lors de la campagne organisée chaque année par les points de vente. S'y ajoute le soutien permanent : 200 corporations locales de pompiers volontaires en ont bénéficié.

MONTANT DES SOMMES REVERSÉES POUR ACTIONS DE SOLIDARITÉ (EN MILLIONS D'EUROS)





La Fondation Le Roch - Les Mousquetaires soutient l'entrepreneuriat

La création, la force et l'ampleur du réseau de points de vente des Mousquetaires, tous créés et exploités par des chefs d'entreprise indépendants, reposent sur l'entrepreneuriat.

28 %
DES FRANÇAIS
*envisagent de créer,
de reprendre
une entreprise ou
de se mettre à leur
compte en 2019,
contre 25 % en
2015, soit près
de 15 millions
d'entrepreneurs
potentiels.*

*Étude Opinion Way pour
la Fondation, janvier 2019*

Expression solidaire de cet ADN, la vocation de la Fondation Le Roch-Les Mousquetaires est d'encourager l'esprit d'entreprendre. Depuis plus de vingt ans, elle accompagne les créateurs d'entreprises et soutient leurs projets qui ont besoin de souffle pour réussir. Convaincue que l'humanisme, la proximité et la performance constituent les piliers d'un engagement sociétal porteur d'avenir, elle mène des actions concrètes qui offrent aux entrepreneurs une chance supplémentaire de réussir :

- Le Club des Entrepreneurs avec ses parcours « Déclencheur » et « Accélérateur » booste leur développement avec un accompagnement individualisé et un dispositif de formation innovant,
- Avec ses concours « Prix Audace » et « Coup de Pouce » elle verse chaque année 300 000 euros de dotation aux projets les plus prometteurs,
- Co-éditrice de l'Observatoire de l'Auto-Entrepreneuriat, elle participe au débat d'idées sur le travail indépendant en France aux côtés de l'Union des Auto-Entrepreneurs et des Travailleurs Indépendants. Depuis sa création, la Fondation a soutenu plus de 200 entrepreneurs qui contribuent à la vitalité économique et à l'emploi au cœur des territoires.

Le commerce, levier d'innovation

Convaincus que le commerce conjugué à la libre initiative concourt à la vitalité des territoires et qu'il faut évoluer pour durer, les Mousquetaires innovent et encouragent à l'innovation ; une innovation humaine, créatrice de valeur et de bénéfices durables pour l'ensemble de l'économie locale.

LAB'INNOVATION

MENER LA RÉVOLUTION DU COMMERCE « PHYSIQUE »

Avec la même audace et le même esprit collaboratif qu'en 1969, les Mousquetaires ont pour ambition de devenir le premier réseau national à tester de nouveaux modes de distribution, produits et technologies, afin que le commerce, devenu « hybride pluriactivité », continue d'enrichir l'économie locale. Comment ? En poursuivant leur stratégie d'innovation et de collaboration :

- en externe, via des projets de recherche et développement menés avec des start-up, grandes écoles ou pôles de compétitivité ;
- en interne, via le Lab'innovation, une plateforme ouverte à tous, où semer une idée et la faire grandir avec le soutien de la Direction de l'innovation ou la tester en conditions réelles dans un point de vente.





Les Mousquetaires - Direction de la Communication et de l'Information - Parc de Tréville
3 allée des Mousquetaires - 91078 Bondoufle Cedex - Tél. 01 69 64 11 06 - www.mousquetaires.com

Conception graphique et réalisation : Noise - Rédaction : Isabelle Leprévots

Crédits Photos : Les Mousquetaires, Philip Plisson, Didier Depoorter, Cedric Daya, Brian du Halgouet, Edouard Prime,
P.26 iStock@Szepy, P.30 iStock@choja, P.32,33 iStock@sasapanchenko - P.32 iStock@worradiere - P.32 iStock@cgdeaw

Illustration : Noise.fr - Ne pas jeter sur la voie publique - Photos non contractuelles - Sous réserve d'erreurs typographiques

Imprimé en UE par JF Impression - ITM Entreprises - RCS Paris 72 B 64 10

Siège social : 24, rue Auguste Chabrières 75 737 Paris cedex 15 - SAS au capital de 1 024 016 euros



Publication imprimée avec encres végétales sur papiers écoresponsables, fabriqués à partir de pâte certifiée FSC et issus de forêts durablement gérées.