

**Bienvenue
en magasin**

p. 05

**Oui à
vos envies**

p. 29

**Une dynamique
de croissance**

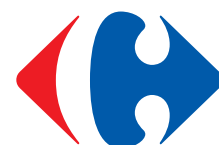
p. 61

**Vive l'esprit
commerçant**

p. 47

AGIR POUR VOUS

**RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET D'ENGAGEMENT RESPONSABLE 2013**





02 ENTRETIEN

« En 2013, la dynamique est là. »
Georges Plassat
Président-Directeur Général

05 BIENVENUE EN MAGASIN

- 06 **Grand angle**
Magasins, galeries marchandes, parkings : une nouvelle expérience client
- 12 **Témoignages**
Votre magasin et vous
- 14 **Événement**
L'hypermarché fête ses 50 ans
- 16 **Panorama**
Multiformat et multicanal : un réseau au service de vos besoins

Plus de 10 100 magasins proches de vous
- 22 **Décryptage**
Expansion : de nouveaux magasins pour vous
- 26 **Engagement**
Des magasins acteurs de la vie locale



Retrouvez l'actualité
du groupe Carrefour
sur le site

www.carrefour.com



50



34



38



30



56



42

29 OUI À VOS ENVIES

- 30 **Grand angle**
Le bon produit, au bon prix,
au bon endroit
- 36 **Innovation**
C'est arrivé dans vos rayons!
- 38 **Métier**
Toujours plus de frais
en magasin
- 40 **Témoignages**
Portraits de partenaires
- 42 **Services**
Facilitez-vous le quotidien!
- 44 **Enjeux**
Des approvisionnements
plus responsables
- 46 **Engagement**
Lutte contre le gaspillage :
tous mobilisés

47 VIVE L'ESPRIT COMMERÇANT

- 48 **Métier**
Ils font Carrefour au quotidien
- 50 **Grand angle**
L'esprit commerçant :
des savoir-faire à partager
- 52 **Témoignages**
Parcours gagnants
- 54 **Décryptage**
Qualité de vie au travail :
on a tous à y gagner
- 56 **Enjeux**
Agir pour la diversité
et l'égalité des chances
- 58 **Engagement**
Tous solidaires

61 UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

- 62 **Performances**
Panorama financier
Panorama boursier
Panorama RSE
- 70 **Gouvernance**



“ EN 2013, LA DYNAMIQUE EST LÀ.”

Georges Plassat
Président-Directeur Général

À votre arrivée, en mai 2012, vous aviez annoncé un plan de redressement à trois ans, êtes-vous confiant aujourd'hui, à mi-parcours de ce plan ?

Oui, la dynamique est là, nos résultats pour l'année 2013 l'ont montré. Carrefour a retrouvé le chemin d'une croissance rentable. Nos ventes en France et à l'international continuent de croître, notre résultat opérationnel courant progresse. Et, dans le même temps, nous avons repris les investissements tout en renforçant la structure financière de l'entreprise. Autant d'éléments de satisfaction et des résultats dont les équipes, qui se sont mobilisées pour que notre Groupe retrouve sa solidité, peuvent être fières.

C'est ce qu'ont montré effectivement les résultats 2013...

Le travail engagé commence à porter ses fruits. Carrefour a retrouvé le goût de l'expansion. Le chiffre d'affaires du Groupe progresse de 2,5% et notre résultat opérationnel courant de 9,8%. Nous avons

retrouvé une dynamique de croissance. Notre activité en France s'est bien redressée, en particulier celle des hypermarchés, et enregistre sa meilleure année de croissance organique depuis 2007 dans tous ses formats. En Europe, nos performances sont meilleures également, notamment en Espagne où nous affichons, pour la première fois depuis longtemps, une hausse des ventes au quatrième trimestre. Nous avons une très bonne progression en Amérique latine et une progression régulière en Asie. Carrefour a retrouvé des couleurs.

Quelle a été la clé pour retrouver cette dynamique ?

Nous avons travaillé sur trois axes principaux : le recentrage du Groupe dans les pays où nous avons des positions fortes, le retour aux fondamentaux du commerce et la simplification de nos modes d'organisation. Nous avons posé les bases d'un groupe nouveau, en valorisant les positions qui avaient davantage de valeur pour d'autres que pour nous et en réorganisant nos partenariats. Aujourd'hui, nous sommes concentrés sur un nombre plus réduit de pays, en Europe, en Amérique latine et en Asie. Le deuxième axe de travail est le retour aux fondamentaux du commerce : l'écoute du client, une offre marchande adaptée, des femmes et des hommes qui aiment et connaissent leur métier et des magasins



“
**NOTRE
PRIORITÉ TIENT
EN UN MOT :
LE CLIENT.**
”

réinvestis, ce qui nous permet aujourd'hui de retrouver nos clients, de les fidéliser et de leur proposer des prix très attractifs. Enfin, l'organisation se simplifie et tend à responsabiliser de plus en plus les directeurs de magasin dont la mission est d'apporter plus d'initiative et une capacité d'adaptation à leurs marchés respectifs. Ils sont les vrais leviers d'optimisation de la stratégie de l'enseigne.

Le recentrage vous a donné de nouveaux moyens, avez-vous commencé à les investir ?

Le recentrage de nos activités nous a d'abord permis d'améliorer notre structure financière et d'aborder l'avenir avec sérénité. Nous avons également repris le chemin de l'investissement dans nos magasins et de l'expansion qui sont indispensables pour une entreprise comme la nôtre. C'est pourquoi nous investissons progressivement dans notre outil de travail pour que les magasins et leur environnement soient chaleureux et agréables à nos clients.

D'où l'intérêt de la création d'une société de centres commerciaux ?

Nous avons annoncé une opération significative, en fin d'année 2013, visant à créer une société qui regroupera 172 centres commerciaux attenants à nos hypermarchés en France, en Espagne et en Italie, en rachetant à Klépierre 127 sites auxquels s'ajouteront 45 sites détenus par le Groupe. L'objectif est de recréer un écosystème qui regroupe

le magasin Carrefour, la galerie, la station-service, le parking et le *drive*. C'est la cohérence de cet ensemble qui nous permettra d'améliorer encore l'expérience client. Cette société, dont Carrefour détient 42 % du capital, permet au Groupe de reprendre la main sur l'exploitation de ses actifs et d'engager un plan de rénovations et d'extensions créateur de valeur.

Quelle est pour vous la priorité des priorités ?

Elle tient en un mot : le client. Et donc le magasin, dont les équipes sont les mieux placées pour répondre aux besoins de leurs clients. Compte tenu du grand nombre de sites sous enseigne, l'efficacité viendra de la capacité des équipes locales à recruter, à former, à promouvoir les talents et à travailler à l'ancrage local. Plus nos magasins pourront agir avec leur environnement, plus ils pourront intégrer les produits locaux, s'impliquer dans la vie locale et interagir avec les collectivités, les associations et les entreprises des territoires. L'adaptation, la capacité à répondre à des besoins locaux et la prise en compte du profil des clients viendront renforcer nos fondamentaux. Il est essentiel de comprendre la demande.

“
**CARREFOUR
POURSUIT SA
ROUTE SUR TOUS
SES MARCHÉS
AVEC UN MODÈLE
MULTIFORMAT
ET MULTILOCAL.**
”

Votre attention se porte sur tous les formats de magasin ?

Carrefour dispose d'un atout formidable avec ses quatre formats : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, magasins de cash & carry. S'y ajoutent le *drive* et le e-commerce. Tout cela dans un futur proche va renforcer une organisation multicanale dans laquelle nos clients pourront choisir ce qu'ils veulent, quand ils veulent et où ils veulent.

Carrefour a fait un retour remarqué sur le terrain des prix...

Le prix compétitif est un incontournable et nous le garantissons jour après jour. Nous exerçons notre politique de prix avec constance et cohérence pour proposer à nos clients le meilleur prix, sans sacrifier la qualité des produits. Et notre image prix s'est d'ailleurs fortement améliorée en 2013.

Quels ont été, en 2013, les autres facteurs de relance ?

Le principal facteur de relance, au-delà des réponses techniques qu'il nous fallait apporter, c'est la confiance, l'énergie et l'envie de nos collaborateurs. Il nous appartient de les soutenir dans cette démarche par la formation, par l'optimisation de leurs conditions de travail, dans le respect de leur diversité.

Quelles sont vos perspectives en Europe en 2014 ?

La France et l'Espagne doivent poursuivre sur la même tendance, à conditions économiques égales. L'Italie a commencé son



“
**LE PRIX
COMPÉTITIF
EST UN
INCONTOURNABLE
ET NOUS LE
GARANTISSONS
JOUR APRÈS JOUR.**
”

repositionnement. En Belgique, Carrefour est enfin revenu dans la course. La Pologne et la Roumanie sont bien en main. Nous allons continuer à capitaliser sur le marché européen, où nous avons de belles positions et dont la culture de la consommation est forte.

Êtes-vous aussi confiant pour vos marchés de croissance, notamment le Brésil et la Chine ?

Ces pays resteront des leaders de croissance pour demain. Les pays émergents verront en effet une progression très significative des revenus du travail, ce qui devrait, à moyen terme, soutenir notre activité. Le Brésil, où nous sommes leader de la distribution alimentaire, est notre second marché. Le management a été renforcé et nous devons accélérer notre développement, remettre du dynamisme dans notre offre, professionnaliser la gestion de nos actifs et nous préparer à un ancrage local plus fort. En Argentine, où Carrefour est leader du marché, l'entreprise traverse bien les difficultés actuelles du pays. En Asie, Carrefour continue à développer sa part de marché en Chine et s'attaque désormais à de nouvelles zones urbaines en

développement. À Taiwan, la société peut capitaliser sur ses bons emplacements et son implantation multiformat. En conclusion, nous continuons à avancer et à bien faire notre travail. Carrefour poursuit sa route sur tous ses marchés avec un modèle multiformat et multilocal.

Avez-vous des perspectives sur de nouveaux marchés ?

Nous avons récemment conclu un partenariat très prometteur avec le groupe CFAO, installé depuis plus d'un siècle en Afrique, pour y implanter nos magasins dans la partie ouest du continent africain. Par ailleurs, nous avons un partenariat historique avec Majid Al Futtaim pour d'autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Nous avons d'excellents partenaires, que ce soit en France d'outre-mer ou dans d'autres pays.

Pour conclure, quel est votre défi ?

Notre défi est simple : refaire de Carrefour un pionnier, un innovateur. Nous devons retrouver cet état d'esprit pour satisfaire nos clients dans les différents pays où nous sommes implantés, tant dans leur recherche de qualité, de traçabilité, de traditions que dans leurs modes de consommation. Le vrai challenge sera donc de bien faire notre métier historique et de réussir la connexion entre nos magasins et les nouvelles formes de commerce.

“
**NOTRE DÉFI EST
SIMPLE : REFAIRE
DE CARREFOUR
UN PIONNIER,
UN INNOVATEUR.**
”

EXPÉRIENCE CLIENT

Aux abords des magasins comme dans les rayons, nous mettons tout en œuvre pour rendre vos courses plus faciles et plus agréables.

CONFORT D'ACHAT

Nous avons initié un plan de rénovation de nos magasins pour que vous preniez plaisir à faire vos courses.

CONVIVIALITÉ

Nos magasins sont conçus comme des lieux de vie animés, chaleureux et conviviaux.

PARTENARIAT

Chaque jour, nos franchisés et partenaires agissent à nos côtés pour vous apporter le choix, la qualité et les prix Carrefour.

LOCAL

Nos commerces sont ancrés dans la vie des territoires et participent pleinement à leur développement.

SERVICES

Nous mettons en œuvre un vaste éventail de solutions pour répondre à la diversité de vos attentes.



BIENVENUE EN MAGASIN

Agir pour vous, c'est vous accueillir, chaque jour, dans des espaces rénovés, animés, innovants et répondre à vos attentes et à vos besoins.

MAGASINS, GALERIES MARCHANDES, PARKINGS

UNE NOUVELLE

EXPÉRIENCE CLIENT

En 2013, Carrefour a initié un plan de modernisation pour améliorer la qualité de service et d'accueil. Le programme de rénovation des magasins, des parkings et des galeries marchandes a commencé.

Faciliter l'accès aux sites, garantir des parkings pratiques et une circulation fluide, proposer des galeries marchandes agréables : autant de chantiers initiés par Carrefour en 2013 pour assurer à ses clients le meilleur service et une équation commerciale équilibrée. La modernisation des actifs, hypermarchés, supermarchés et galeries commerciales en tête, a ainsi été lancée dans de nombreux pays, en partant des besoins et des envies exprimés par les clients, en améliorant l'ensemble des paramètres qui font l'attrait d'un site : son confort et sa convivialité, le dynamisme et la pertinence de l'offre, la modernité des infrastructures et des équipements, la cohérence et la complémentarité de l'ensemble. Pour y parvenir, Carrefour effectue un travail sur mesure, et s'appuie sur des fondamentaux communs à l'ensemble des magasins. En France, le nombre de collaborateurs sur le lieu de vente, en rayon ou en caisse, a par exemple été renforcé, pour améliorer la qualité du service délivré aux clients. En 2013, 49 hypermarchés Carrefour ainsi que 83 supermarchés ont été rénovés et remodelés.

Dans tous les pays où le Groupe est implanté, la dynamique est enclenchée, la feuille de route tracée. Les premiers résultats sont au rendez-vous : augmentation de la fréquentation, des ventes et du panier moyen, progression de la satisfaction des clients et renforcement de la motivation des équipes.



Suivez l'actualité
du Groupe sur
www.carrefour.com

UNE APPROCHE À 360°

Le fil directeur de la rénovation est simple : suivre le parcours des clients, de la signalétique directionnelle au parking, à la galerie commerciale, à l'aménagement du magasin, aux caisses ou encore aux stations-service. À chaque étape, la même question : que peut-on faire pour rendre les courses plus faciles et plus agréables ?

Les équipes s'efforcent alors d'agir sur l'ensemble de l'écosystème, pour un maximum de fluidité et de cohérence. En Espagne, par exemple, la rénovation de l'hypermarché d'Holéa en Andalousie s'est opérée en concordance avec la restructuration du centre commercial, sous l'égide de Carrefour Property. ■■



LES POINTS CLÉS DE LA RÉNOVATION

UNE APPROCHE MULTILOCALE

Initiée en France avec près de 140 magasins modernisés en 2013, la rénovation des sites se décline également dans les autres pays du Groupe.

UNE ORIENTATION CLIENT

L'écoute des besoins et attentes des clients est au cœur de la démarche. Proposer des magasins chaleureux, confortables et modernes correspondant à ce qu'ils recherchent est un atout pour les fidéliser et en attirer de nouveaux.

UN ENSEMBLE COHÉRENT

La modernisation des sites intègre toutes les étapes du parcours client, du magasin au parking en passant par la signalétique, la station-service, la galerie marchande attenante...

Photo ci-contre :
Hypermarché
Carrefour
Giovanni,
São Paulo,
Brésil

RENCONTRE

UN IMPACT TRÈS POSITIF SUR LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS

YVAN MAHIEU

Directeur de l'hypermarché de Limay
(Yvelines – France)



La rénovation de votre magasin s'est achevée en avril 2013. Quelles en ont été les lignes directrices ?

« Nous avons réorganisé nos rayons et notre offre au plus près des besoins de notre clientèle. Ce magasin est un hypermarché de proximité, où nos clients viennent faire leurs courses quotidiennement. Nous avons élargi l'offre de produits de grande consommation de plus de 20 % et agrandi la surface dédiée à l'alimentaire de 7 %, avec notamment une place de marché spacieuse pour l'offre de produits frais, créé un espace boucherie traditionnelle, renforcé l'offre de produits locaux et généralisé les meubles fermés dans les rayons frais pour plus de confort. »

Quels sont les autres changements réalisés ?

« Nous avons également créé une zone Bio et une zone Éco, pourvue de 400 références, pour répondre aux attentes d'une partie de notre clientèle. En non alimentaire, nous avons retravaillé notre offre autour d'univers à forte identité tels que le textile, le multimédia, l'électro-photo-cinéma, la maison, la parfumerie... Nous avons également rénové notre espace accueil, en y ajoutant de nouveaux services, comme le retrait de colis et la serrurerie. »

La création d'une ambiance et d'un style sont-ils également déterminants ?

« Tout à fait. Nous avons beaucoup travaillé la luminosité et la clarté du magasin, en jouant sur les éclairages, en dotant le magasin de couleurs vives, en épurant la signalétique. Nous avons aussi pu compter sur les équipes expertes pour rénover la galerie, la façade, le parking, les abris à chariots, l'agence bancaire et la station-service. Il y a aujourd'hui une grande cohérence d'ensemble. »

Quels sont les effets de cette rénovation ?

« La satisfaction de nos clients a progressé de façon spectaculaire, notamment en ce qui concerne la lisibilité de l'offre et le confort d'achat. La fréquentation et les ventes du magasin sont également en progression, preuve que les clients s'y retrouvent. Et l'effectif est passé de 145 à 160 collaborateurs, après l'embauche d'artisans pour la zone frais, de spécialistes en épicerie et d'hôte(sse)s de caisse. La rénovation a donné un nouvel élan et enclenché une dynamique interne pour encore mieux servir nos clients. »

Voir le diaporama
sur le site
www.carrefour.com



■ ■ C'est l'une des clés du projet : renforcer l'attrait du magasin par celui de la galerie, et réciproquement. Dans cette logique, Carrefour a réalisé une opération significative en fin d'année 2013 visant à créer une société regroupant 172 centres commerciaux attenants à ses hypermarchés en Europe. Cet ensemble est constitué d'une part de l'acquisition auprès de Klépierre de 127 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2 milliards d'euros, et d'autre part, de l'apport par Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de 0,7 milliard d'euros.

LES CLIENTS ASSOCIÉS À LA RÉNOVATION

Carrefour propose la rénovation de ses espaces en adéquation avec les besoins exprimés par les clients et en fonction des ressources disponibles. Ainsi, avant chaque rénovation, des études sont menées auprès des clients pour prendre en compte leurs attentes : sur les facilités d'accès, le parking, la qualité et le dynamisme de l'offre commerciale de la galerie, la présence d'un *drive*, l'aménagement des rayons du magasin, l'offre proposée, ou encore le passage en caisse.

Donner plus de confort aux clients et améliorer leur confort d'achat, tels sont les principaux enjeux de la rénovation, avec des espaces clairement identifiés et des professionnels à leur écoute.

Hypermarché
Carrefour
Auteuil,
France



À titre d'exemple, dans le cadre de la rénovation de l'hypermarché de Saint-Quentin-en-Yvelines (France), Carrefour a mené une enquête détaillée auprès d'un millier de clients, visant à connaître précisément leurs besoins et préférences de consommation. Cette étude a fourni les grandes orientations pour la rénovation du magasin, achevée en septembre 2013.

Même démarche pour les supermarchés Market qui ont organisé plusieurs tables rondes avec leurs clients, dans toutes les régions, avant d'opérer leurs transformations.

RÉNOVATION À TOUS LES RAYONS

Parce qu'elle porte sur l'ensemble du parcours client et varient selon l'état des actifs, la rénovation des magasins et des galeries attenantes s'exprime à différents niveaux et revêt différents aspects, du plus classique au plus complexe. Quelques exemples :

- **la réfection des bâtiments et des infrastructures**, avec la remise à neuf des peintures, sols, plafonds, parkings, façades, sanitaires, revêtements, installations électriques... pour apporter aux clients un confort d'achat irréprochable.

- **le réagencement sur mesure du magasin autour d'univers à forte identité**, avec une offre attractive et un visuel chaleureux : bio, gourmet, textile, multimédia, maison, papeterie... Ces espaces sont développés sur mesure, en fonction des besoins locaux. Par exemple, la rénovation de l'hypermarché de Villejuif en France s'est traduite par la création d'un univers Bébé et d'une zone « Courses Éco » de produits à petits prix. En Italie, les magasins rénovés proposent désormais une offre de parapharmacie dans un espace dédié. Dans de nombreux cas, le réagencement des rayons s'accompagne d'une hausse significative du nombre de références proposées et d'une meilleure théâtralisation de l'offre.

- **la mise en scène d'une place de marché**, donnant aux clients une vision panoramique des produits frais, dans toute leur diversité : des étals abondamment pourvus, des produits locaux et saisonniers, des offres en dégustation, des artisans préparant les produits sur place (boulangerie, boucherie, fromagerie, poissonnerie...). De quoi accentuer la différence Carrefour : dynamisme, ambiance marché, prix juste et qualité de l'offre.

- **la simplification de la circulation et de l'orientation des clients**, avec, par exemple, l'élargissement des allées en magasin, la création de cheminements et d'itinéraires reliant facilement les différentes destinations (magasin, galerie, drive, parking...), la mise en place d'une signalétique claire valorisant les services et l'amélioration de l'accessibilité handicap.

- **le déploiement d'un mobilier et d'équipements de dernière génération**, pour valoriser l'offre et augmenter le confort d'achat des clients et des collaborateurs : des meubles fermés dans les rayons frais, des cabines d'essayage modernisées, des murs et écrans digitaux, de la musique en libre écoute... Même démarche du côté des équipements professionnels avec le remplacement de chambres froides ou encore d'équipements pour la boulangerie et la boucherie. ■■

Quand un magasin se réinvente, il travaille la totalité du parcours client, et notamment les extérieurs, avec un parking facile d'accès, un drive bien positionné, une station-service refaite à neuf, des abris à chariots visibles et pratiques etc. Les nombreux services proposés par l'enseigne sont également présentés dès l'entrée du magasin.

Hypermarché Carrefour Beauvais, France



DES ATOUTS QUI FONT LA DIFFÉRENCE



UN PARCOURS CLIENT OPTIMISÉ

Luminosité, espaces de repos, signalétique efficace et épurée, galerie où il fait bon déambuler... La simplicité, le plaisir et le confort d'achat sont des incontournables, présents dans toutes les dimensions des projets de rénovation tout au long du parcours des clients.



DES LIEUX MODERNES ET ACCUEILLANTS

Façade chaleureuse, architecture audacieuse et légère inspirée des spécificités régionales, qualité des matériaux, modernité des équipements. En matière de commerce, la première impression est souvent déterminante. Les équipes Carrefour ont ainsi porté une attention particulière à l'attrait et à la convivialité des sites.



DES RAYONS FRAIS ANIMÉS

C'est un atout renforcé dans la plupart des projets de rénovation : une place de marché spacieuse, présentant une vaste gamme de produits frais, primeurs, saisonniers et de spécialités du terroir, orchestrée par une équipe d'artisans professionnels. Le tout dans une ambiance festive et agréable, ponctuée de nouveautés, d'animations, de dégustations...



DES ESPACES DÉDIÉS

Les équipes des magasins conçoivent des univers sur mesure, répondant aux besoins de leur clientèle, avec une identité visuelle affirmée et une offre attractive, recherchant la meilleure qualité au meilleur prix.

DES SITES REPENSÉS DANS LEUR GLOBALITÉ

Quand elles pilotent un projet de rénovation, les équipes Carrefour appréhendent l'intégralité du parcours client, dans ses moindres détails. Leur action peut aussi bien porter sur la réalisation de nouveaux panneaux directionnels, indiquant aux automobilistes l'accès aux magasins, que sur le réaménagement complet des rayons pour dynamiser l'offre et créer une circulation plus fluide, plus cohérente. Dans cette logique, le Groupe a pu compter sur le savoir-faire des équipes de Carrefour Property, pour mener à bien une rénovation globale et offrir un ensemble harmonisé, associant courses du quotidien, services, shopping et loisirs. Les équipes ont ainsi achevé, en 2013, plusieurs rénovations d'envergure, réinventant dans un même mouvement hypermarchés et galeries marchandes pour redonner de la vitalité commerciale aux sites.



Une dynamique qui devrait se poursuivre avec de nombreux projets initiés et à l'étude en France (Antibes, Brest, Quimper...) comme à l'international (Buenos Aires, Pékin, São Paulo, Turin...). Et partout la volonté d'apporter un maximum d'avantages, d'agrément et de satisfaction, tout au long du parcours client.

VISITES GUIDÉES



**HOLÉA – HUELVA
(ESPAGNE)**

Autour d'un hypermarché revisité et modernisé, les équipes de Carrefour Property ont multiplié par 30 la surface de la galerie marchande, dans un environnement tout en fraîcheur, verdure et murs blancs inspirés des villages andalous. L'accueil de nouvelles enseignes attire une clientèle complémentaire et contribue à faire d'Holéa l'un des centres commerciaux et de loisirs les plus prisés de la région.



**MALTEPE PARK – ISTANBUL
(TURQUIE)**

Entièrement repensé comme une véritable promenade urbaine, le centre commercial de Maltepe Park, exploité par le groupe Sabanci, partenaire de Carrefour dans le pays, propose une surface de galerie triplée, un hypermarché rénové en profondeur, des espaces verts arborés et des terrasses paysagères, ainsi que 140 nouvelles boutiques. Cette opération aura permis la création de près de 2 000 emplois supplémentaires dans un véritable parc urbain, au sein d'un quartier en plein essor.



**LES ÉLÉIS – CHERBOURG
(FRANCE)**

Le centre commercial des Éléis a fait peau neuve afin de proposer à ses clients une offre commerciale renouvelée. Ainsi, l'accueil de 50 nouvelles boutiques, dont 16 inédites dans la zone de chalandise, accompagné d'un parcours client repensé et de la rénovation de l'hypermarché Carrefour, renforcent l'attractivité du site et du magasin.

■ En Pologne, par exemple, plusieurs hypermarchés se sont équipés de fumoirs traditionnels pour la viande et répondent ainsi à une demande locale.

■ **la mise en place d'innovations pour faciliter ou agréer les courses**, à commencer par l'adaptation des lignes de caisses afin de garantir rapidité et efficacité avec des caisses à file unique en hypermarché et supermarché ou des caisses compactes dans les magasins de proximité, ainsi que de nouveaux chariots plus légers et plus ergonomiques, des bornes conseils interactives, des aires de repos... À Taiwan, les clients disposent ainsi désormais de casiers à l'entrée des magasins pour plus d'aisance pendant leurs courses.

■ **la construction d'une identité visuelle chaleureuse, directe et dynamique**. Chaque site rénové revendique sa proximité avec la clientèle en intégrant des éléments visuels inspirés du patrimoine régional, comme des motifs évocateurs de la faune et de la flore locale en façade ou le nom des communes avoisinantes sur les caisses. En Chine, de nouvelles tenues de travail mettent ainsi à l'honneur les différents rayons de produits frais du magasin de Shanghai Wanli.

■ **l'amélioration de la performance environnementale des magasins**. Les rénovations sont inscrites dans la démarche globale de développement durable du Groupe. Celles-ci offrent aux clients un cadre plus agréable et plus serein, avec entre autres la création d'espaces verts et de chemins arborés, l'intégration des sites au sein de leur environnement, l'équilibre des lumières et des températures en magasin. La rénovation génère ainsi des économies d'énergie significatives, atteignant par exemple près de 30 % pour le magasin de La Chapelle-Saint-Luc en France.

LA RÉNOVATION, UN APPEL AUX MULTIPLES TALENTS DES TERRITOIRES

La rénovation des magasins et centres commerciaux est également l'occasion pour Carrefour de renforcer sa contribution à l'économie locale. En recrutant des collaborateurs pour améliorer le service proposé en caisse et dans les rayons, les magasins sont créateurs d'emplois. Le Groupe fait par ailleurs appel aux architectes, urbanistes et PME de la région pour mener à bien les travaux. À Mondeville, dans l'agglomération caennaise, la création du parc d'activités commerciales Mondevillage a ainsi mobilisé près de 30 entreprises lors des travaux, dont 75 % d'entreprises régionales. L'agrandissement de galeries commerciales génère par ailleurs l'implantation de nombreuses boutiques avec, ici aussi, la création d'emplois pérennes. C'est tout le sens de la démarche : des magasins investis et ancrés dans l'économie locale, et d'autant plus réactifs aux attentes de leurs clients. ■



La file unique en caisse, un gain de sérénité pour les collaborateurs et pour les clients qui patientent entre deux et trois minutes, contre sept à dix pour une file d'attente traditionnelle.

Hypermarché Carrefour Montesson, France



LES BÉNÉFICES ENVIRONNEMENTAUX DE LA RÉNOVATION

La rénovation est l'occasion pour les équipes de Carrefour de mettre en place des mesures concrètes, en cohérence avec les objectifs du Groupe de réduire de 30 % la consommation énergétique de ses magasins ⁽¹⁾ et de 40 % les émissions de gaz à effet de serre ⁽²⁾. Les équipements vieillissants sont ainsi remplacés par du matériel et des technologies plus économes en énergie, des systèmes d'isolation repensés, etc. Dès que cela est possible, les magasins sont équipés d'éclairage LED, de meubles fermés dans les rayons frais et surgelé et de systèmes de gestion centralisés permettant des économies d'énergie significatives par rapport à un magasin non rénové. Par ailleurs, les extensions et rénovations des sites sont pensées en prenant en compte les normes environnementales en vigueur, permettant par exemple la création d'espaces verts et de promenades arborées ou l'emploi de matériaux durables et recyclables. Le confort des riverains est également pris en compte avec de nombreuses initiatives pour minimiser les nuisances sonores. C'est ainsi que Carrefour est devenu le premier distributeur français à obtenir, en janvier 2014, la certification Afnor ISO 50001, qui récompense l'efficacité de sa politique énergétique dans ses magasins et sièges en France.

(1) Réduction de 30 % de la consommation d'énergie par mètre carré de surface de vente d'ici 2020 (vs 2004).

(2) Réduction des émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 et 2 de la GRI de 40 % d'ici 2020 (vs 2009 en France, Belgique, Espagne, Italie).



Candela et Leo

Clients d'un magasin Carrefour express
de Buenos Aires (Argentine)

« Chacun, à son niveau, peut et doit contribuer à la préservation de l'environnement. Nous étions donc ravis de découvrir, près de chez nous, ce magasin où nous pouvons trouver beaucoup de produits écologiques à des prix très raisonnables et aussi apporter tous nos emballages à recycler. Ici, c'est encore très nouveau, et nous espérons que beaucoup de magasins comme celui-ci vont ouvrir. »



Argentine

Yong

Client de l'hypermarché Carrefour
Wanli à Shanghai (Chine)

« Moi ? Je viens tous les jours pour acheter des produits frais. Ici, je trouve de tout, des idées pour cuisiner. Je fais attention aux prix mais il y en a pour tout le monde. Aujourd'hui, je pense que je vais acheter du poisson pour le déjeuner. »



Chine



Lucya

Cliente de l'hypermarché Carrefour
de Cracovie Zakopianka (Pologne)

« J'aime bien venir dans ce magasin. J'y trouve tous les produits dont j'ai besoin en une seule fois et à des bons prix. Je trouve intéressant de pouvoir acheter à la fois des produits frais et de l'électroménager. Là, je vais chercher un grille-pain pour mon petit déjeuner. Je suis sûre que je vais le trouver ! »



Pologne

VOTRE MAGASIN ET VOUS

Choix, prix, qualité, accueil, services, proximité, convivialité...

Quelles sont vos raisons de venir chez Carrefour ?

Nous avons demandé à des clients,
rencontrés en magasin, de nous donner leur avis.

Francisco

Client d'un magasin Atacadão
Ipiranga (Brésil)

« Quand je viens ici, je viens chercher des produits frais, des boissons et parfois du matériel pour mon restaurant. Et comme je suis toujours assez pressé, j'apprécie vraiment le service de caisses réservées aux professionnels, qui me permet d'aller beaucoup plus vite et de ne pas gêner les autres clients.

Quand j'ai la possibilité de m'organiser à l'avance, je passe ma commande par téléphone, et là c'est extrêmement rapide : tout est prêt quand j'arrive. »



Brésil



Clara

Cliente du supermarché Carrefour market,
via Bernini à Palerme (Italie)

« Ils sont assez dynamiques ici.

Aujourd'hui, par exemple, il y a une dégustation d'*arancine*, on vous montre comment faire la recette traditionnelle.

On retrouve tous les ingrédients à proximité et certains sont même en promotion. Des *arancine*, j'en mangeais quand j'étais petite, ça m'a donné envie d'en faire pour mes copines. »



Italie

Cécile

Cliente de l'hypermarché Carrefour
de Soyaux (France)

« Avec deux enfants, la rentrée fait toujours un trou dans notre budget.

Alors nous avons apprécié l'opération prix bas sur les fournitures scolaires. Nous avons pu tout faire tenir dans une enveloppe de 160 euros, et pour ce prix acheter des produits de qualité. En plus, le magasin a racheté nos anciens cartables au profit de familles défavorisées. Au total, l'économie est vraiment intéressante. »



France

SOLIDARITÉ

Pour ce 50^e anniversaire, les équipes des hypermarchés Carrefour en France ont parrainé un projet caritatif local autour de l'alimentation solidaire. Les clients, amenés à voter pour ces projets sur le site Internet de l'enseigne, ont permis aux associations d'obtenir des dotations de l'entreprise et de sa Fondation, allant de 1 000 euros à 50 000 euros, remises par les directeurs des magasins. Cet appel aux votes solidaires a généré près de 800 000 votes en trois semaines.

L'HYPERMARCHÉ FÊTE SES 50 ANS

Le 15 juin 1963, Carrefour ouvrait le premier hypermarché de France, à Sainte-Geneviève-des-Bois. Le début d'une aventure collective portée par des collaborateurs qui ont la volonté de vous offrir, chaque jour, un large choix de produits de qualité au meilleur prix. Tout au long de l'année 2013, les événements se sont succédés pour célébrer cet anniversaire, autour de rencontres entre collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires... qui ont fait, font et feront Carrefour.

50 ans
Tous mobilisés pour vous !



ÉCOUTE

Et vous, que feriez-vous si vous étiez Carrefour ? Pour ses 50 ans, l'enseigne a invité les internautes à imaginer l'hypermarché Carrefour de demain. Largement relayée sur les réseaux sociaux, l'initiative a suscité de nombreuses propositions actuellement à l'étude telles que la création d'un rayon de produits végétariens ou d'une garderie pour les enfants. Aucun doute, les clients ont du talent ! Et c'est en les écoutant que Carrefour progresse chaque jour.

CONVIVIALITÉ

Le 16 octobre 2013 à 17 heures, chaque hypermarché Carrefour a invité ses clients à venir souffler 50 bougies et partager un gâteau d'anniversaire. L'occasion d'apprécier le talent des pâtisseries maison et de rencontrer, autour d'un verre, les équipes des magasins en France. Un événement tout en proximité, à l'image de centaines d'autres, organisés par les magasins dans de nombreux pays.



ANIMATIONS

En France, le cinquantenaire Carrefour a suscité plus de 1000 événements en magasin à l'initiative des collaborateurs et, le plus souvent, avec les clients : flashmobs, chorégraphies, chorales... Autant d'occasions pour partager et déguster les produits des fournisseurs locaux et les plats et plateaux préparés par les artisans fromagers, bouchers, poissonniers, pâtisseries... Une bonne opportunité pour valoriser toute la palette de talents et de terroirs qui font la différence en rayon.



PRIX BAS

Fêter les 50 ans du premier hypermarché, c'est aussi l'occasion de remercier les clients. Les hypermarchés en France ont ainsi offert, tout au long du mois d'octobre, des réductions allant jusqu'à - 70 % sur une centaine de produits de marques nationales. Les équipes ont également proposé une succession de surprises, jeux, concours et cadeaux de prestige : des vols en apesanteur en France, des places VIP pour les concerts de pop stars en Roumanie, ou encore des voyages à Paris pour les clients taiwanais.



MULTIFORMAT ET MULTICANAL

UN RÉSEAU AU SERVICE

DE VOS BESOINS

Avec un modèle de distribution multiformat et multicanal développé dans la majorité des pays d'implantation du Groupe, Carrefour répond à une multitude de vos besoins et de vos envies.



Les hypermarchés

Sur des surfaces de 2 400 m² à 23 000 m², les hypermarchés Carrefour constituent le format des grandes courses pour tous. Les clients peuvent en effet y trouver un assortiment de 20 000 à 80 000 références de produits alimentaires (produits frais, produits de grande consommation, produits locaux...) et non alimentaires (habillement, électronique, décoration, culture...). Partout dans le monde, les hypermarchés Carrefour s'efforcent de proposer une offre de qualité et s'attachent à préserver le pouvoir d'achat de leurs clients en proposant des prix bas toute l'année. Les hypermarchés français et argentins ont ainsi, par exemple, poursuivi la « Garantie Prix le plus bas » sur les produits du quotidien les plus consommés. Les clients bénéficient également de nouveaux services innovants, telle la file unique en caisse en Belgique, en Pologne et en France. La satisfaction des clients passe également par des promotions et des animations, pour faire découvrir de nouveaux produits, des avantages prix ou encore la qualité des services proposés.



Les supermarchés

Une offre alimentaire large et variée, des étals richement pourvus en produits frais et en produits locaux, un assortiment adapté de produits non alimentaires, des prix attractifs à tous les rayons et des promotions régulières. Les supermarchés du Groupe sont la référence du commerce alimentaire, en ville ou en zone plus rurale. Sur des surfaces allant de 1 000 m² à 3 500 m², les clients bénéficient de magasins marchands et conviviaux pour leurs courses du quotidien aux enseignes Market ou Bairro. Au-delà des offres commerciales faisant la part belle aux produits frais et aux baisses de prix, de nombreuses animations et innovations ont également permis de développer la satisfaction et la fidélité des clients en 2013 : l'amélioration de la lisibilité de l'offre et du parcours client, l'installation de caisses plus rapides et de systèmes de paiement innovants, la dégustation de produits locaux ou encore le développement d'écrans d'informations digitaux.

Pour répondre aux attentes de ses clients, Carrefour développe différents formats de magasins adaptés localement : des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité, de cash & carry et d'hypercash. Le Groupe offre ainsi, avec plus de 10 100 magasins dans le monde, un vaste éventail de solutions complémentaires : des « grandes courses » en hypermarché aux achats quotidiens dans un magasin de quartier, en passant par l'approvisionnement à prix de gros pour les clients professionnels.

La plupart des clients, quels que soient leurs habitudes, leur âge ou leur mode de vie – urbain, périurbain, rural... – disposent ainsi d'une grande variété de magasins et de choix à proximité de leur domicile ou de leur lieu de travail. La complémentarité des formats de magasin est par ailleurs renforcée par des services innovants. Depuis leur téléphone portable ou leur tablette, les clients bénéficient en effet de solutions de e-commerce, de m-commerce, de livraison ou de retrait en *drive*. Ce modèle multiformat et multicanal permet aux clients de bénéficier d'une offre répondant à des

besoins distincts en proposant des assortiments plus ou moins larges et des services spécifiques. Une approche renforcée par l'autonomie laissée aux équipes des magasins pour ajuster l'offre localement au plus près des besoins et des attentes exprimés par leurs clients.

Carrefour s'appuie sur des fondamentaux solides et équilibrés pour fidéliser une clientèle très large et poursuit son développement sur chacun de ses formats. Pour le Groupe, le modèle multiformat et multicanal est un gage d'équilibre et de performance sur le long terme. ■



Les magasins de proximité

Une offre de produits allant à l'essentiel, selon les habitudes de consommation et besoins de la clientèle, des prix serrés et une large amplitude horaire, tels sont les fondamentaux des magasins de proximité du Groupe. Pratiques et proches de chez eux, les clients s'y retrouvent pour leurs courses du quotidien dans une ambiance moderne et agréable. Les clients bénéficient de produits et solutions en phase avec leurs attentes, des solutions repas à petits prix aux produits essentiels de la vie quotidienne, des « caisses panier » pour accélérer le temps des courses aux services de livraison à domicile. De 200 m² à 900 m², les différentes enseignes du Groupe (Express, City, Contact, Montagne, 8 à Huit...) expriment leur vocation et font de Carrefour le référent du commerce de proximité.



Les magasins de cash & carry et d'hypercash

Les magasins de cash & carry offrent aux professionnels – restaurateurs et commerçants – une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires à prix de gros, avec un ensemble de services sur mesure : des horaires d'ouverture adaptés aux métiers de bouche, des facilités de livraison, des programmes de fidélisation, etc. En France, Promocash est ainsi le premier réseau de franchise cash & carry avec 138 points de vente. Le Groupe développe également, sur certains marchés, des magasins d'hypercash, ouverts à la fois aux professionnels et aux particuliers. Présentés sur palettes et en quantités importantes, les produits sont également vendus à prix de gros. L'enseigne Atacado poursuit ainsi son développement au Brésil, avec 98 magasins à fin 2013, de même que Carrefour Maxi en Argentine et Grosslper en Italie.

VOS COURSES EN MODE CONNECTÉ !



Le Groupe poursuit son développement de solutions de e-commerce et de m-commerce pour permettre à ses clients de faire leurs courses à toute heure et en tout lieu, depuis un ordinateur portable, une tablette ou un smartphone. Cette offre numérique est construite à partir de l'expérience clients, au plus près des usages et des attentes.

ACHETER EN LIGNE ET SE FAIRE LIVRER

Dans certains pays du Groupe, des sites de e-commerce proposent des offres de produits alimentaires et/ou non alimentaires. Accessibles facilement, ces « cybermarchés » ont également pour avantages

de permettre une livraison rapide, tout en bénéficiant de prix très compétitifs, de promotions et de précieux conseils. En 2013, Carrefour a ainsi lancé un site de vente en ligne en Roumanie, qui propose 13 000 produits alimentaires du quotidien alignés sur les prix des hypermarchés. En France, les sites de e-commerce *carrefour.fr* et *ooshop.fr* séduisent, jour après jour, de nouveaux consommateurs adeptes de bonnes affaires et de praticité. Faire ses courses depuis son téléphone mobile en toute simplicité est aujourd'hui également possible avec des applications Carrefour qui se développent pour le plus grand plaisir des utilisateurs.

ACHETER EN LIGNE ET RETIRER SES PRODUITS EN MAGASIN

Carrefour poursuit à un rythme soutenu le développement de son parc de *drive*, qui permet aux clients de faire leurs courses en ligne puis d'aller les retirer dans le magasin le plus proche. En France, le Groupe a ainsi ouvert 143 points de retrait en 2013, pour atteindre 348 *drive*, pour la plupart intégrés aux magasins. Les clients peuvent également retirer leurs courses en moins de cinq minutes dans 4 hypermarchés belges et dans le premier supermarché Market ouvert 24 heures sur 24 à Milan, en Italie. ■

UNE APPROCHE COHÉRENTE ET COMPLÉMENTAIRE

Les magasins virtuels et les services *drive* sont construits en complémentarité avec les points de vente suivant un principe simple : les différents canaux de vente doivent se renforcer mutuellement pour apporter aux clients un ensemble d'avantages cohérent et lisible et faciliter leur passage d'un type de magasin (virtuel, réel) à l'autre.

Parmi les principaux leviers utilisés dans cette démarche cross-canal :

- une offre en ligne qui élargit et complète celle des magasins dans certaines familles de produits (multimédia, électroménager, maison & bricolage...);
- des opérations commerciales réalisées conjointement en magasin et sur les sites de e-commerce;
- des incitations et outils renforçant l'intérêt d'un parcours client cross-canal : des promotions obtenues en ligne à valoir en magasin, l'installation en magasin de bornes et de dispositifs digitaux pour commander en ligne certains types de produits, etc;
- une intégration des *drive* au sein des magasins et des centres commerciaux, offrant aux clients venant retirer leurs courses la possibilité de réaliser d'autres achats.

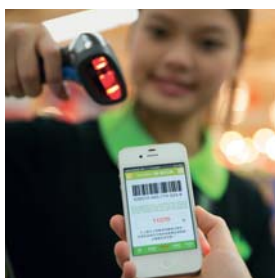


De nouvelles solutions digitales

Carrefour développe également de nombreux services digitaux, principalement en magasin, en se focalisant sur leur valeur ajoutée pour le client. Ces services visent notamment à informer et conseiller, faciliter l'expérience d'achat et encourager la diffusion des promotions et des événements.

+ DE SERVICES

Des applications mobiles pour plus de services pratiques : carte de fidélité embarquée, utilisable directement en caisse, consultation des catalogues et promotions du moment, relais des événements et animations, localisation des magasins, préparation et commande de liste de courses, espace client des services bancaires et assurances, etc.



+ DE TRAÇABILITÉ

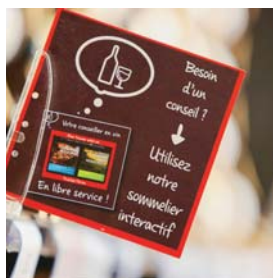
Carrefour met la technologie QR Code au service de la traçabilité. En le scannant avec leur mobile, les consommateurs chinois obtiennent ainsi une information détaillée sur l'origine des produits frais issus des coopératives agricoles partenaires de Carrefour.

+ DE BONS PLANS

Sur le site Internet « Mon avis le rend gratuit », le client volontaire s'inscrit et s'engage à tester, noter et commenter des produits, qu'il peut retirer gratuitement dans son hypermarché français, dans la limite de 4 par panier de courses supérieur à 30 euros. Un produit contre un avis qui a déjà séduit plus de 70 000 membres actifs.

+ DE CONSEILS

Des bornes tactiles aux usages multiples : recueillir l'avis des clients, détailler les promotions en cours ou encore délivrer des conseils, en rayon, sur certains produits, tels des tablettes « conseillers en vin » dans certains supermarchés français et des comparateurs de produits à Taiwan.



+ DE CHOIX

Un mur digital dans votre hypermarché pour visualiser les produits en grandeur réelle et commander un large assortiment de gros électroménager et TV. Plusieurs centaines de références supplémentaires dans un minimum d'espace, avec une livraison garantie sous 48 heures.



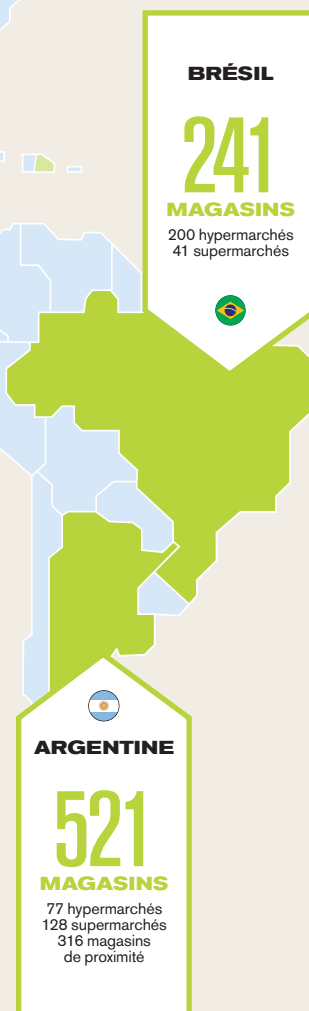
+ DE RAPIDITÉ

Pionnier en la matière, Carrefour permet aux clients de ses hypermarchés et supermarchés intégrés en France de procéder au « paiement sans contact » avec des caisses équipées de terminaux permettant l'usage de cette technologie embarquée sur les cartes bancaires ou les téléphones mobiles.

MULTILOCAL PLUS DE 10 100 MAGASINS PROCHES DE VOUS

Avec 10 105 magasins dans 34 pays, Carrefour est un acteur majeur de la distribution mondiale avec un ancrage résolument local. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, en Europe, en Amérique latine, en Asie, ainsi qu'au Maghreb et au Moyen-Orient, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires locaux. Le multilocal chez Carrefour, c'est aussi le développement d'une offre de produits et de services en lien avec le territoire sur lequel chaque magasin opère, au plus près du profil et des attentes de ses clients. Les équipes nouent des partenariats avec les producteurs locaux, organisent des événements commerciaux, recrutent et contribuent à des projets économiques, environnementaux ou sociaux à l'échelle locale. C'est pour Carrefour le sens et l'intérêt du multilocal : des magasins proches de leurs clients, engagés auprès des acteurs locaux et dans le développement des territoires avec le support, la logistique et le pouvoir d'action d'un groupe de distribution international. ■

PARC MAGASINS AU 31 DÉCEMBRE 2013



BELGIQUE

729

MAGASINS

45 hypermarchés
438 supermarchés
246 magasins
de proximité



FRANCE

4 779

MAGASINS

234 hypermarchés
949 supermarchés
3 458 magasins
de proximité
138 magasins
de cash & carry



POLOGNE

635

MAGASINS

88 hypermarchés
139 supermarchés
408 magasins
de proximité



CHINE

236

MAGASINS

236 hypermarchés



TAÏWAN

69

MAGASINS

62 hypermarchés
7 supermarchés



ROUMANIE

162

MAGASINS

25 hypermarchés
81 supermarchés
56 magasins
de proximité



ESPAGNE

456

MAGASINS

172 hypermarchés
118 supermarchés
166 magasins
de proximité



ITALIE

1 125

MAGASINS

58 hypermarchés
394 supermarchés
654 magasins
de proximité
19 magasins
de cash & carry



INDE

5

MAGASINS

5 magasins
de cash & carry



**AUTRES
IMPLANTATIONS**

Europe, Asie, Maghreb,
Moyen-Orient,
République dominicaine

1 147

MAGASINS

FRANCE

Inauguration du 221^e hypermarché Carrefour en France métropolitaine à Beauvais le 23 septembre 2013.

BELGIQUE

Carrefour poursuit son développement avec l'ouverture de 10 nouveaux supermarchés à l'enseigne Market.

BRÉSIL

Le Groupe compte une centaine de magasins Atacadão dans le pays, après la création de 5 nouveaux points de vente en 2013.



EXPANSION DE NOUVEAUX MAGASINS POUR VOUS

Carrefour poursuit son expansion pour aller à la rencontre de nouveaux clients. Le Groupe a ouvert 810 nouveaux magasins en 2013 et mise sur de nouvelles perspectives de long terme.

ARGENTINE

Carrefour a passé la barre des 500 magasins dans le pays, dont plus de 300 magasins de proximité Carrefour express.

**CHINE**

En 2013, Carrefour a ouvert 20 nouveaux hypermarchés dans le pays, portant le parc à 236 magasins. Le Groupe est aujourd'hui présent dans 75 villes chinoises et vise une implantation dans 100 villes d'ici trois ans.

**ROUMANIE**

Carrefour accélère son expansion multiformat dans le pays avec l'ouverture d'un nouvel hypermarché, de 13 nouveaux supermarchés et de 42 magasins de proximité.



20
HYPERMARCHÉS
OUVERTS EN CHINE
EN 2013

118
NOUVEAUX
SUPERMARCHÉS
(2 917 À FIN 2013)
DANS LE MONDE

5 593
MAGASINS DE
PROXIMITÉ DANS
LE MONDE

L'année 2013 a été l'occasion pour Carrefour de poursuivre une expansion multiformat dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Par la cession de certains actifs, le Groupe a retrouvé des marges de manœuvre, permettant ainsi de réduire significativement son endettement et de retrouver des moyens pour investir dans ses magasins. Le Groupe a également réorganisé certains de ses partenariats pour développer la présence de ses enseignes sur de nouveaux marchés. Net des cessions ou fermetures, le parc a ainsi augmenté de 227 000 m² au cours de l'année 2013. De nouvelles opportunités de croissance sont également à l'étude pour développer des magasins en phase avec les attentes des consommateurs. C'est ainsi que le Groupe teste en permanence de nouveaux magasins à travers le monde.

UN DÉVELOPPEMENT MULTIFORMAT

L'une des forces du Groupe réside dans sa capacité à proposer à ses clients différents formats adaptés à leurs besoins, de l'hypermarché pour les grandes courses aux magasins de proximité pour les courses au quotidien. Dans



Suivre l'actualité
des ouvertures
de magasins
sur le site
www.carrefour.com

les différents pays du Groupe, les équipes de Carrefour se sont attachées à développer cet avantage concurrentiel, avec un investissement ajusté et mesuré. Ainsi, 46 nouveaux hypermarchés ont été inaugurés notamment en France, en Espagne, en Roumanie ou encore en Chine avec 20 nouveaux magasins et l'objectif d'être présent dans 100 métropoles chinoises d'ici 2017. L'expansion du Groupe passe également par le développement important du parc de magasins de proximité, en phase avec l'essor des populations urbaines. Près de 630 nouvelles enseignes de quartier permettent aux clients polonais, argentins ou espagnols de s'approvisionner en produits du quotidien. Les supermarchés du Groupe connaissent également une expansion soutenue tant en Europe que sur d'autres marchés : ■■



Le parc de magasins de proximité s'est renforcé avec près de 630 nouveaux points de vente dans le monde, aux enseignes City, Contact, Express, etc.

Magasin de Fongnan, Taïwan



Magasins Carrefour express en Argentine et en Pologne

■ 7 nouveaux points de vente en Espagne, 10 en Belgique, 4 à Taïwan, 7 en Tunisie ou le premier supermarché Carrefour market de Géorgie. Les magasins d'hypermarché, tels Atacadão avec de nouveaux points de vente au Brésil, au Maroc ou Carrefour Maxi en Argentine, ainsi que les magasins de cash & carry, avec par exemple 6 nouvelles enseignes Docks en Italie, poursuivent également leur expansion ciblée pour répondre aux attentes de leurs clientèles.

DYNAMISME DE LA FRANCHISE

L'expansion du parc résulte également de la vitalité du réseau de magasins franchisés. Le partenariat durable noué avec les franchisés contribue aux gains de parts de marché. Magasins franchisés et magasins intégrés partagent les mêmes valeurs et les mêmes règles d'efficacité commerciale. Ils sont, en 2013, à l'origine de la création de nombreux magasins de proximité, principalement en Europe, avec le développement de l'enseigne Express en Pologne (155 nouveaux magasins franchisés), en Espagne (81), en Roumanie (42), en Italie (21), en Belgique (23). En France, les franchisés Carrefour se sont appuyés sur les différentes enseignes de proximité, dont City et Contact, pour ouvrir 198 nouveaux magasins dans le pays.

DES PARTENARIATS RENFORCÉS

Carrefour a également intensifié sa présence dans des zones à fort potentiel de croissance, telles que le Maghreb, le Moyen-Orient, l'Europe de l'Est et les départements et collectivités d'outre-mer, par le biais de partenariats pérennes avec d'importants opérateurs locaux. De nouveaux magasins ont ainsi ouvert leurs portes à La Réunion (3^e hypermarché du groupe Bernard Hayot), en Nouvelle-Calédonie (ouverture du premier magasin de proximité Express à Nouméa), au Maroc (10 nouvelles enseignes Carrefour, Market et Atacadão par le groupe Label'Vie), en Tunisie (9 nouveaux magasins Market et Express du groupe UHD) ou en Bulgarie et en Albanie (2 nouveaux hypermarchés du groupe Marinopoulos).

En mai 2013, le Groupe a également réorganisé et renforcé son partenariat de franchise exclusive avec le groupe Majid Al Futtam, visant à développer le réseau au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie centrale. Le Groupe a ainsi ouvert le premier hypermarché Carrefour au Liban et 17 autres hypermarchés et supermarchés en Jordanie, en Géorgie et aux Émirats arabes unis notamment.

Par ailleurs, Carrefour a signé un protocole d'accord avec le groupe CFAO pour la constitution d'une société commune visant à développer dans les prochaines années la présence des enseignes Carrefour dans 8 pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale. ■

DES SITES PLUS ÉCONOMES ET DURABLES

Le Groupe s'efforce, dès que cela est possible, de construire de nouveaux espaces qui intègrent des critères environnementaux exigeants : écoconception, utilisation de matériaux durables et recyclables, basse consommation d'eau et d'énergie, éclairage LED, isolation et étanchéité renforcées. En France, par exemple, le nouveau parc d'activités commerciales Mondevillage en Normandie est remarquable en termes de biodiversité et vise une consommation d'énergie inférieure de 50 % à la norme thermique en vigueur. Ainsi, 25 % du site est occupé par des espaces verts : vergers, haies bocagères, ruches, nichoirs... Une équation globale positive pour tous : un site écoresponsable, une intégration paysagère réussie pour plus de plaisir pour les clients et des économies de ressources (eau, énergie...) pour le Groupe et la planète.



DES MAGASINS TOUJOURS PLUS PROCHES DE VOUS ET DE VOS ATTENTES



ITALIE

Carrefour dans un aéroport ? C'est désormais une réalité à Bologne et Milan, en Italie. L'assortiment des magasins, pensé à la fois pour les voyageurs et le personnel aéroportuaire, illustre la volonté de Carrefour de se développer dans les lieux de fort passage.



BELGIQUE

Carrefour a implanté un magasin Express au sein de l'hôpital universitaire Saint-Luc de Bruxelles avec, ici aussi, une offre sur mesure adaptée aux attentes spécifiques des clients de ce point de vente.

FRANCE

En mars 2013, l'équipe du magasin Carrefour Bio ouvert à Paris a accueilli ses clients pour leur proposer un vaste assortiment de produits issus de l'agriculture biologique (plus de 2000 références) et une prépondérance de fruits et légumes produits dans la région. Le tout dans un magasin agréable et durable, à faible consommation énergétique, et avec une large amplitude horaire.



ESPAGNE

Le Groupe a également ouvert de nouveaux magasins tests Supeco offrant les prix les plus compétitifs de la distribution espagnole en produits alimentaires frais et conditionnés, dont le principal atout commercial consiste en ses rayons traditionnels, de boucherie, de boulangerie, approvisionnés localement.





DES MAGASINS ACTEURS DE LA VIE LOCALE



Nos magasins sont ancrés dans un quartier, une commune, une région. À ce titre, ils participent pleinement au développement des territoires, sous des formes multiples : partenariats avec les producteurs locaux, coopération avec les entreprises et les associations d'insertion professionnelle, actions pour l'emploi, projets de solidarité, parrainage, mécénat, etc.

Chez Carrefour, les magasins sont des acteurs impliqués dans la vie locale, concernés par le devenir de leur région, et d'autant plus aptes à répondre aux attentes de leurs clients. Traduction concrète de cet engagement sur le terrain, les magasins Carrefour sont souvent parmi les premiers employeurs locaux. Ils offrent par ailleurs une grande variété de produits locaux, grâce à des partenariats avec les agriculteurs, éleveurs, artisans et PME de la région. Ils contribuent ainsi au dynamisme économique, social et à la pérennité des filières du territoire. Ils s'engagent également auprès des consommateurs, des habitants, avec, par exemple, l'organisation régulière de rencontres ou de tables rondes, pour mieux prendre en compte leurs besoins, à tous les niveaux.

Au-delà des clients et des fournisseurs, les équipes des magasins s'investissent dans l'économie locale, aux côtés de multiples parties prenantes. Elles nouent ainsi des partenariats avec des entreprises, des collectivités territoriales, des écoles et centres de formation... Elles s'impliquent dans des programmes pour l'emploi et l'insertion professionnelle, initient des actions de soutien, de promotion et de valorisation des PME locales. Elles parrainent également des clubs et des manifestations sportives ou culturelles et organisent des événements conviviaux. La plupart d'entre elles travaillent avec des associations locales sur des projets d'intérêt social, environnemental ou solidaire. C'est tout l'intérêt du modèle multilocal : allier réactivité, souplesse et moyens d'agir au plus près des besoins locaux. ■

en Roumanie

CRÉATION D'ÉVÉNEMENTS CONVIVIAUX

En Roumanie, les hypermarchés Carrefour organisent, chaque week-end, en partenariat avec des associations et organisations locales, des ateliers ludiques et éducatifs pour les enfants et leurs parents.

en Inde

PARRAINAGE

En Inde, chaque magasin parraine une école et lui apporte une aide matérielle, dans le cadre du programme « One store, One school ».

à Taiwan

VOLONTARIAT ET BÉNÉVOLAT

À Taiwan, un programme permet aux collaborateurs des magasins de s'investir dans des programmes solidaires en faveur de l'éducation, de la santé et des communautés locales. Au Brésil, un programme similaire « Carrefour Volunteer » permet à chaque collaborateur de consacrer quatre heures par mois à une association locale. En 2013, plus de 1 000 collaborateurs brésiliens se sont ainsi mobilisés au bénéfice de 60 associations, dans des projets sociaux et environnementaux.

en Chine

INSERTION PROFESSIONNELLE

Les hypermarchés chinois accueillent en stage et proposent des débouchés professionnels à des jeunes en situation difficile, formés à la boulangerie et à la pâtisserie françaises dans le cadre du programme « Shanghai Young Bakers », soutenu par la Fondation Carrefour.



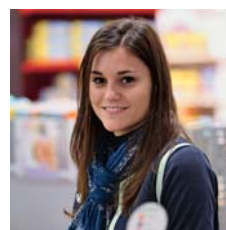
en Belgique

PROMOTION DU PATRIMOINE RÉGIONAL

Les magasins Carrefour en Belgique proposent à leurs clients des assortiments de produits régionaux, issus de petites entreprises familiales, de fermes, d'artisans et de producteurs situés dans un rayon de 40 kilomètres autour de chaque magasin.



L'ENGAGEMENT LOCAL UNE ACTION À TOUS LES NIVEAUX



au Brésil

ÉCOUTE DES CLIENTS

Au Brésil, la direction de chaque magasin rencontre, deux fois par mois, des groupes de clients, pour échanger et identifier avec eux les points à améliorer dans le magasin et leur présenter les actions mises en œuvre. C'est le programme « Cliente Amigo ».

en Argentine

SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

En Argentine, plus de 250 ambassadeurs solidarité ont été nommés dans les magasins afin de renforcer le soutien de Carrefour aux associations locales. Un appel à projets a également permis de financer de nombreux projets liés à l'alimentation et à l'insertion sociale et professionnelle.

en Espagne

SOUTIEN DE L'ÉCONOMIE LOCALE

Dans plusieurs régions espagnoles, les magasins décernent les « prix de la meilleure PME », récompensant la performance et l'innovation des partenaires de produits locaux. Le Tour d'Espagne de cyclisme, La Vuelta, a également été l'occasion pour Carrefour de faire découvrir à ses clients les spécialités régionales proposées dans ses magasins tout au long du circuit.

en France

RECRUTEMENT LOCAL

En France, l'ouverture d'un nouveau magasin est toujours l'occasion de stimuler l'emploi local. Avec un effectif de 300 collaborateurs en moyenne dans un hypermarché, dont 90% recrutés localement, Carrefour déploie des processus de recrutement innovants à travers plus de 1 000 partenariats avec les acteurs locaux de l'emploi (Pôle emploi, missions locales...).



SÉBASTIEN DEFOIS
Directeur produits frais, Carrefour Chine

Encourager les filières locales

En Chine, Carrefour a mis en place depuis 2008 un programme d'approvisionnement en produits frais qui met en relation directe les agriculteurs avec la grande distribution. Aujourd'hui, le Groupe collabore directement avec 540 coopératives agricoles de fruits, légumes et produits secs. Celles-ci représentent 1,2 million d'agriculteurs sur l'ensemble du territoire chinois. Le dispositif a été renforcé par une cinquantaine de programmes de formation sur la qualité et la sécurité alimentaire dans les zones de production.

« Ce programme apporte ainsi des bénéfices à trois niveaux : de meilleurs revenus pour les agriculteurs, de meilleurs prix pour les consommateurs et un meilleur contrôle de la qualité et de la sécurité alimentaire », conclut Sébastien Defois.



KARINA DE ANDRADE CHAVES
Responsable des actions sociales, Carrefour Brésil

Favoriser l'insertion professionnelle

Au Brésil, les hypermarchés Carrefour apportent leur contribution à la réussite du programme d'insertion professionnelle « *Conexão-Varejo* », piloté par l'association *Rede Cidadã*, soutenue par la Fondation Carrefour. En 2013, ce programme s'est déployé dans 5 grandes villes brésiliennes. Près de 1 000 personnes, âgées de 18 à 40 ans et sans emploi ont ainsi bénéficié de formations qualifiantes. « Nous avons cette année mis en place des formations aux métiers d'hôte(sse)s de caisse et de la mise en rayon

ainsi que des formations spécifiques aux métiers du frais : boucherie, boulangerie, fruits et légumes, poissonnerie », explique Karina de Andrade Chaves. « Des collaborateurs volontaires ont pour cela participé à la conception et à l'animation des formations. Dans chaque ville concernée, les équipes des magasins ont également réalisé des visites techniques des installations. À l'issue du programme, près d'un tiers des personnes formées ont été embauchées dans nos magasins. »

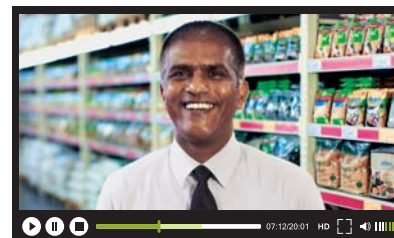


MAXIME HAMON
Manager de rayon, Carrefour market Cabourg, Carrefour France

Valoriser l'offre de produits locaux

Le supermarché Carrefour market de Cabourg, en Basse-Normandie, a noué des partenariats avec une vingtaine d'agriculteurs et de producteurs locaux, qui approvisionnent le magasin en produits du terroir : fromage, cidre, biscuits, charcuterie...

« Nos clients apprécient, par exemple, le fait d'avoir chaque jour des salades fraîchement cueillies, provenant d'un maraîcher qu'ils connaissent bien. C'est un élément de fidélisation non négligeable. Les produits régionaux sont également très prisés des vacanciers », explique Maxime Hamon. En même temps qu'ils renforcent l'attrait du magasin, ces partenariats donnent un coup de pouce à l'économie du territoire. « Notre fournisseur de biscuits, par exemple, a triplé ses ventes en un an », conclut Maxime Hamon.



RAM JOSHI
Directeur développement des ventes, Carrefour Inde

Accompagner les commerçants traditionnels

En Inde, les petites boutiques traditionnelles de quartier, les *kiranas*, constituent les principaux clients des magasins de cash & carry Carrefour, qui leur proposent un accompagnement sur la durée, à plusieurs niveaux. « Dans chacun de nos magasins, les gérants de *kiranas* peuvent suivre des sessions de formation dispensées par les collaborateurs de Carrefour, notamment en matière de gestion des assortiments, d'hygiène et de sécurité des produits.

Nous mettons également à leur disposition des outils de pilotage et de management », explique Ram Joshi. Un partenariat fondé sur une logique gagnant-gagnant : rendre service aux clients, s'engager à leurs côtés pour mieux les fidéliser.



Découvrez les témoignages vidéo sur le site www.carrefour.com

INNOVATION

Nouvelles gammes, nouveaux produits. Carrefour innove dans tous les univers pour répondre à vos attentes.

QUALITÉ

La qualité est une exigence intégrée à toutes les étapes de la vie des produits.

PRIX

Nous agissons au quotidien pour vous garantir les meilleurs prix sans transiger sur la qualité.

CHOIX

Nous proposons dans tous nos magasins des solutions adaptées au budget, au goût et aux besoins de tous.

FRAÎCHEUR

Place du marché, produits de saison, artisans bouchers, boulangers ou poissonniers. Le frais est l'atout clé de nos magasins.



OUI À VOS ENVIES

Agir pour vous, c'est vous proposer, au quotidien, un large assortiment de produits de qualité au meilleur prix et en toute confiance.

LE BON PRODUIT, **AU BON PRIX** AU BON ENDROIT

Dans nos différents magasins, vous trouvez un vaste choix de produits de qualité à des prix attractifs. Ces fondamentaux constituent la solidité du modèle Carrefour et le fil conducteur de notre engagement : vous proposer un assortiment équilibré et adapté.

Offrir partout des solutions adaptées au budget, au goût et aux besoins des clients, en garantissant la meilleure qualité sont autant d'exigences qui mobilisent au quotidien le savoir-faire des équipes Carrefour. L'engagement est simple : permettre aux clients de trouver, dans les différents magasins du Groupe, les produits qu'ils recherchent.

DES PRODUITS POUR TOUS LES GOÛTS

Produits frais, produits non alimentaires, produits de grande consommation, de marques nationales ou de marques Carrefour... Il s'agit d'offrir un assortiment équilibré et adapté à chaque magasin et à chaque réalité locale. Urbains ou ruraux, familles nombreuses ou célibataires, jeunes ou seniors, la clientèle de Carrefour est plurielle. C'est pour répondre à cette diversité que Carrefour sélectionne les produits au plus proche des attentes locales. Avec toujours le même objectif, satisfaire et fidéliser l'ensemble de ses clients. La force du Groupe réside avant tout dans la complémentarité de ses formats, qui répondent chacun à une multitude de besoins et de modes de consommation : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, commerce multicanal,



Suivez l'actualité
du Groupe
sur le site
www.carrefour.com

magasins de cash & carry. Chaque format, selon ses spécificités, offre un assortiment généreux, visant le meilleur équilibre entre produits alimentaires et non alimentaires, entre grandes marques, produits locaux et marques de distributeur, entre produits permanents et saisonniers... Un équilibre qui peut également varier au sein d'un même format. Un hypermarché urbain, compact, proche du centre-ville, ne déploie ainsi pas la même offre que son voisin implanté en périphérie. Dans chaque magasin, les équipes disposent de l'autonomie nécessaire pour moduler l'assortiment de produits et de services au plus près des attentes et des besoins locaux.

VALORISER L'OFFRE EN RAYON

Le choix des clients est également étoffé par des innovations, menées tant au niveau des produits et des services que dans la mise en avant des rayons et des gammes. Carrefour s'attache à promouvoir les nouveautés des marques nationales ou internationales, ainsi que celles des marques Carrefour. En 2013, la gamme Tex a, par exemple, fait l'objet de théâtralisation dans les magasins en France et en Roumanie, où les collaborateurs ont défilé en magasin pour présenter les nouvelles collections. En Argentine, pour

UNE OFFRE VIVANTE ET ANIMÉE

Surprendre les clients, leur faire découvrir des nouveautés ou encore leur permettre de goûter ou tester les produits ; les équipes des magasins Carrefour disposent d'une grande latitude pour développer l'attractivité de l'offre. Toute l'année se succèdent ainsi dégustations, opérations

spéciales, événements festifs, promotions et bonnes affaires. Dans le cadre de leur rénovation, la plupart des magasins ont ainsi créé des univers thématiques à forte identité, à l'instar de l'univers « *Mundo Bebé* » dans les hypermarchés argentins, qui rassemble en un lieu unique l'ensemble des produits pour les

jeunes enfants : alimentation, vêtements, hygiène, éveil... Les magasins Carrefour investissent également dans de nouveaux équipements, afin de permettre aux clients de tester les produits : des espaces

permettant l'écoute de musique, le test de casques audio, de tablettes, mobiles et liseuses. Pour que les courses soient aussi une découverte et un plaisir.



En Argentine, comme dans les autres pays, les clients découvrent les nouveautés et promotions mises en valeur dans les rayons grâce à une signalétique claire et informative.

Des rayons clairement identifiés, pour que chacun puisse trouver facilement les produits qu'il recherche.



En libre-service, les appareils photo, téléphones et autres produits électroniques peuvent être pris en main, testés, appréciés par les clients. Les équipes des magasins sont également à leur service pour leur faire découvrir les innovations et les conseiller selon leurs besoins.

accompagner le lancement de nouveaux produits, Carrefour a également conçu dans certains magasins des espaces éphémères exclusifs pour permettre de valoriser l'offre des fournisseurs avec, à la clé pour les clients, de nombreuses animations et promotions sur les produits. Donner le plus grand choix aux clients, c'est aussi être attentif à la manière dont est présenté l'assortiment, pour leur permettre de trouver facilement les produits qu'ils recherchent. Ainsi, chaque magasin propose, en fonction de sa clientèle, une

mise en valeur de l'offre par un merchandising lisible et marchand. Parmi les initiatives menées en 2013, citons la valorisation des produits locaux dans tous les pays, des rayons papeterie entièrement repensés et des rayons « courses éco » implantés dans certains magasins pour regrouper une offre de produits premiers prix ou encore de nouveaux rayons pour les produits non alimentaires à Taiwan, avec une offre fonctionnelle et du mobilier design faisant la part belle aux marques plébiscitées par les clients. ■■

UN ASSORTIMENT LARGE ET VARIÉ



PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

Dans les rayons épicerie, liquides ou hygiène-beauté, l'offre Carrefour combine des produits de marques nationales et des produits de marques Carrefour.



PRODUITS LOCAUX

Dans tous les pays, Carrefour privilégie les approvisionnements en produits locaux.



PRODUITS FRAIS

Dans les rayons traditionnels ou en libre-service, les produits frais mobilisent toute l'attention des équipes Carrefour.

PRODUITS NON ALIMENTAIRES

Les rayons non alimentaires sont organisés en univers qui répondent aux besoins incontournables des clients : maison, bazar, textile, électroménager, photo, cinéma, son, multimédia, etc.

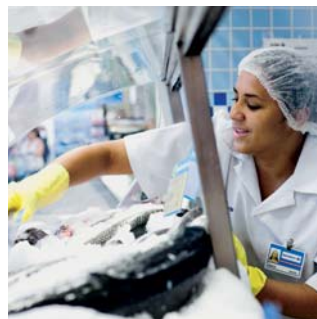


■ LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES PRODUITS, UNE EXIGENCE AU QUOTIDIEN

Parallèlement, Carrefour fait de la qualité et de la sécurité des produits une exigence intégrée à tous les niveaux et à toutes les étapes. Toutes les gammes obéissent en effet à des prérequis exigeants et intangibles. Les fournisseurs de Carrefour s'engagent notamment à respecter un cahier des charges strict, précisant les standards à respecter, la nature et l'origine des matières premières ou encore le mode de production.

Dans une démarche d'amélioration continue des produits et des process, le Groupe assure une veille permanente et se tient à l'écoute de ses clients via son service consommateurs. Une procédure de retrait complète et réactive est également à l'œuvre pour permettre, en cas de problème, d'informer l'ensemble des magasins et de retirer, si nécessaire, les produits des rayons dans les meilleurs délais. En amont des magasins, des audits des sites de production sont réalisés chaque année auprès des fournisseurs, par les équipes Carrefour et par des organismes indépendants. Les équipes s'appuient également sur un réseau de scientifiques qui les aident à anticiper les risques. C'est ainsi, par exemple, que Carrefour a pros crit, avant l'entrée en vigueur de la réglementation, le bisphénol A de ses biberons et tickets de caisse. Par ailleurs, le Groupe travaille en permanence à la reformulation des recettes de ses produits pour réduire les taux de sucre, de sel ou d'acides gras trans, par exemple.

De même, avant d'arriver en magasin, les produits passent un important dispositif d'analyse sanitaire. En 2013, Carrefour a renforcé ses moyens de contrôle et créé, par exemple en



La qualité est une exigence et la garantie d'une confiance durable de la part des clients. À tous les niveaux et à toutes les étapes, Carrefour s'engage pour la qualité et la sécurité des produits.

Chine, 4 laboratoires de test des produits frais et 45 mini-laboratoires en magasin. Fort de cette démarche, et pour la troisième fois, Carrefour a reçu le « *National Food Safety 7-star award* », récompensant les entreprises les plus engagées sur la qualité et la sécurité alimentaire.

Le Groupe s'engage également à fournir une information claire et détaillée à ses clients, en mettant en place un étiquetage efficace sur l'information nutritionnelle et l'origine des produits. L'engagement de Carrefour pour la qualité et la sécurité des produits s'accompagne également de programmes de sensibilisation pour promouvoir une alimentation variée et équilibrée. Plus de 32 000 écoliers argentins ont ainsi été sensibilisés à une alimentation saine et à la pratique d'activités sportives dans le cadre d'un programme national « *alimentarse y aprender* » mené avec la Fondation Conin. ■

LE CHOIX DU TALENT ET DE LA QUALITÉ DES TERROIRS



Proposer le bon produit à ses clients est aussi une histoire de goût et de richesse des territoires. Ainsi, la gamme « Terre d'Italia » célèbre la gastronomie italienne avec une gamme de plus de 400 produits. La marque « Reflets de France » est devenue, quant à elle, une référence en matière de produits du terroir.

Elle est aujourd'hui exportée dans toute l'Europe et, depuis peu, en Chine et à Taïwan. Pour exprimer toute la richesse du patrimoine culinaire français, Carrefour travaille en direct avec près de 220 producteurs locaux, dotés d'un savoir-faire reconnu et engagés au sein d'un partenariat durable : 60 % d'entre eux sont présents depuis la création de la marque, en 1996. Ratte du Touquet, choucroute d'Alsace, raclette de Savoie, brioche vendéenne, miel du monastère Cabrespine... Reflets de France compte aujourd'hui plus de 300 produits

régionaux de haute qualité. La marque bénéficie, depuis ses débuts, de l'expertise du chef étoilé Joël Robuchon, qui apporte son regard et ses conseils lors des dégustations de produits organisées chaque mois. Il conçoit des recettes associant tradition et modernité, publiées sur un site dédié – refletsdefrance.fr – pour valoriser le goût et la saveur des produits de la gamme. Carrefour met ainsi le meilleur des terroirs à portée de tous les budgets.



DES PRIX BAS TOUTE L'ANNÉE

Carrefour agit au quotidien pour garantir les meilleurs prix sur l'ensemble de ses produits. Cette politique repose sur des prix bas tous les jours, des promotions ciblées, le développement de filières courtes et le développement d'avantages fidélité. En France par exemple, Carrefour a poursuivi sa « Garantie Prix le plus bas » sur 500 produits de grandes marques, en s'engageant à rembourser

deux fois la différence aux clients qui trouveraient moins cher à proximité. Un engagement étendu lors de grands rendez-vous familiaux, tels que la rentrée des classes avec 300 fournitures scolaires ou Noël avec 200 jouets et jeux vidéo garantis aux prix les plus bas. Cet engagement à proposer les meilleurs prix toute l'année se vérifie également dans les autres pays avec des opérations d'envergure en Argentine, en Espagne ou encore au Brésil.

Des promotions régulières et ciblées viennent également animer les rayons, tels « le 2^e produit à moitié prix » en Pologne ou en Chine, « les produits sans gluten à 1 euro » en Espagne ou les « prix ronds » dans les supermarchés belges. Carrefour développe également des solutions innovantes à destination des familles nombreuses ou des personnes âgées, par exemple. ■



DES RAYONS ANTICRISE

Dans les zones où ses clients sont le plus durement touchés par la crise, Carrefour renforce significativement son offre de produits à prix discount. En Espagne, le Groupe a ainsi créé en 2013 une dizaine d'espaces *Outlet* attenants à ses hypermarchés, proposant un large assortiment de produits non alimentaires avec de très fortes remises, pouvant aller jusqu'à 80%. En France, Carrefour a lancé, dans certains magasins, une zone « courses éco », offrant plusieurs centaines de produits de première nécessité aux prix les plus bas du marché.



DES PROMOTIONS RÉGULIÈRES

Partout dans le monde, les magasins et sites de e-commerce du Groupe sont animés par des opérations promotionnelles régulières, pour répondre à l'actualité et aux besoins des clients. Des campagnes thématiques valorisent ainsi, par exemple, des catégories de produits spécifiques, telle la « *Feria de Frescos* » en Argentine, qui permet aux clients de bénéficier de 30% de remise sur différentes catégories de produits frais selon le jour de la semaine. Par ailleurs, des opérations festives de grande ampleur mettent en valeur des promotions ciblées à l'occasion de l'anniversaire Carrefour, de la rentrée des classes, de la Fête des Mères, de Pâques ou de Noël. En 2013, Carrefour a ainsi célébré avec ses clients ses 31 ans en Argentine, ses 12 ans en Roumanie, les 50 ans de l'hypermarché en France et les 51 ans d'Atacadão au Brésil.



DES ENGAGEMENTS FIDÉLITÉ

Qu'ils soient chinois, français ou brésiliens, les clients détenteurs d'une carte de fidélité Carrefour bénéficient d'offres exclusives et d'avantages variés : remise sur achats, offres promotionnelles, caisses dédiées... En complément, Carrefour s'engage dans des initiatives innovantes pour défendre le pouvoir d'achat de ses clients. Ainsi, en Espagne, en Italie et en Pologne, les clients des magasins Carrefour titulaires des cartes « plus de 65 ans » et « familles nombreuses » bénéficient de remises de 4% à 10%, égales au montant de la TVA, sur l'achat de nombreux produits frais et de première nécessité.



ÊTRE MOINS CHER ET LE FAIRE SAVOIR

Dans tous les pays, Carrefour ajuste ses prix quotidiennement pour toujours proposer les meilleurs prix et communique activement sur ses prix bas, en les confrontant à ceux de la concurrence. En France, le Groupe a notamment lancé une grande campagne de publicité comparative, affichant le bénéfice pour les clients Carrefour. Dans le même temps, les campagnes « *Faz a conta* » et « *Faz Carrefour* (1) » au Brésil ou « *Ahorra todos los días* (2) » en Argentine valorisent le positionnement prix de l'enseigne. En Espagne, une grande campagne a également accompagné la baisse de prix sur des milliers de produits du quotidien. Ces opérations nationales sont également relayées sur le terrain. Les magasins organisent ainsi régulièrement des opérations « chariot comparatif », indiquant les écarts de prix par rapport aux autres enseignes locales.

(1) Faites les comptes, venez chez Carrefour.

(2) Économisez tous les jours.



C'EST ARRIVÉ DANS VOS RAYONS !

Épicerie, électronique, textile, produits frais... Dans tous les univers, Carrefour développe de nouveaux produits et enrichit ses gammes.

Une politique d'innovation fondée sur l'anticipation des besoins et une écoute attentive des attentes de chacun d'entre vous, répondant à un objectif simple : vous proposer des produits qui vous apportent un réel bénéfice et ménagent votre budget. Sélection.

1 **Tex**, la marque textile de Carrefour, a conçu la chemise antitache et sans faux pli. Dotée d'une technologie déperlante, les taches glissent sur le tissu sans s'y attarder et sans l'imprégner. Une innovation lancée sur 10 modèles, pour cet incontournable des garde-robes féminine et masculine, à petit prix. **2** **3** Carrefour a créé et lancé **plus de 40 produits non alimentaires exclusifs**, attractifs, malins et accessibles. Lampes, sacs pour ordinateur et bagages multicolores, set de bols empilables, accessoires de bureau... pour que le design pratique dynamise le commerce et participe à votre bien-être au quotidien. **4** Un smartphone de qualité et accessible ? **Le Smart 5** est un téléphone multimédia, fin et élégant, doté entre autres d'un écran 5 pouces, d'un appareil photo de 8 mégapixels et d'un double port de carte SIM. Le tout, à prix Carrefour. **5** Grâce aux **montres connectées SimWatch**, plus besoin de sortir son téléphone de sa poche. Ces modèles innovants permettent de téléphoner, d'échanger des SMS, de gérer des contenus multimédias, de prendre des photos... Et, en plus, elles donnent l'heure ! **6** Les librairies Carrefour se sont enrichies de 2 modèles de **liseuses numériques NolimBook** bénéficiant d'une technologie française éprouvée, d'une centaine d'ouvrages offerts et préchargés ainsi que d'une plateforme dédiée (nolim.fr) proposant 100 000 livres à télécharger, grâce aux partenariats noués avec de grandes maisons d'édition françaises. **7** Carrefour travaille avec 220 PME et producteurs français afin de proposer des recettes et produits traditionnels de la gamme **Reflets de France**, soit près de 500 spécialités régionales, du sel de Guérande aux noix de Grenoble. En 2013, les produits valorisant le patrimoine culinaire français se sont exportés en Chine et à Taiwan. **8** À Taiwan, Carrefour renforce son offre de produits frais issus de ses **filiales qualité Carrefour** en proposant 6 nouveaux produits, dont l'ananas Diamond et la mangue Golden. **9** Fort dynamisme pour la gamme **Terre d'Italia**, qui est désormais distribuée dans l'ensemble des magasins italiens et s'est exportée en Belgique pour le plus grand bonheur des consommateurs. Lancée par Carrefour en 2000, Terre d'Italia réunit plus de 400 produits des terroirs italiens : orechiette des Pouilles, cantucci toscans,



limoncello de Sorrente... À table! **10** Le **poulet fermier d'Auvergne « Origine & Qualité Carrefour »** est élevé en plein air sans antibiotique, une première dans l'univers de la distribution française. Un produit alliant la tradition de l'élevage de volaille fermière à la modernité des soins issus des principes actifs de la phytothérapie. Une innovation plébiscitée par les clients. **11** Nouveaux produits, nouvelles recettes et nouvelles mascottes (*Les p'tits monstres*), **Carrefour Kids** propose désormais plus de 150 produits de qualité et à petits prix pour les enfants de 3 à 10 ans, des céréales pour le petit déjeuner aux produits laitiers, en passant par les biscuits et les boissons variées. **12** De nouveaux produits et toujours de petits prix pour la nouvelle offre de produits alimentaires et d'hygiène **Carrefour Baby**. Conçus par une équipe d'experts en pédiatrie et nutrition infantile, ces produits sont adaptés aux plus petits et favorisent le bien-être de leurs parents. Petits prix, bonheur compris! **13** **Bon App'** est la nouvelle marque Carrefour dédiée au snacking. Elle associe simplicité, accessibilité, recettes saines et innovantes. Elle se décline en 4 gammes (Classiques, Gourmands, Évasions, Équilibres) et compte plus de 150 références, dont 90 nouveautés. **14** Dans tous ses hypermarchés chinois, Carrefour a lancé, en 2013, une gamme de **raviolis surgelés**, simples à cuisiner, inspirés des meilleures recettes traditionnelles. Une innovation très populaire, notamment auprès des jeunes ménages. **15** La gamme **Carrefour BIO** qui compte aujourd'hui près de 1 000 références en France, s'est enrichie de 50 nouveaux produits et s'est également dotée d'un nouveau packaging. Pour plus de transparence à l'égard des consommateurs, Carrefour a également mis en place un nouvel étiquetage indiquant l'origine des matières premières et le lieu de fabrication de ces produits. **16** Au Brésil, Carrefour propose **Viver** une gamme d'aliments bien-être et santé qui se compose de plus de 300 produits allégés, bio, enrichis, au soja... Celle-ci a poursuivi sa dynamique avec plus de 20 nouvelles références (pains, jus de fruits...).



TOUJOURS PLUS DE FRAIS EN MAGASIN

Pour vous garantir la fraîcheur, la diversité et le dynamisme de l'offre de produits frais au meilleur prix, Carrefour mobilise au quotidien un large éventail de savoir-faire.

DE VRAIS ARTISANS AU SERVICE DES CLIENTS

Les produits frais chez Carrefour, c'est avant tout le savoir-faire des maraîchers, des boulangers, des bouchers-charcutiers, des poissonniers, des fromagers... Dans les magasins Carrefour, plusieurs milliers d'artisans, soucieux du travail bien fait, du « bon » produit, rencontrent les producteurs locaux, choisissent des produits de qualité, préparent ou fabriquent des produits en magasin, élaborent de nouvelles recettes, font vivre leurs étals et conseillent les clients. Chaque année, Carrefour renforce cette expertise métier en formant de nombreux artisans et apprentis. En France, par exemple, Carrefour compte près de 1 000 apprentis en hypermarchés et supermarchés, dont plus de 80% en boucherie et boulangerie. Le Groupe a également ouvert en Espagne une « école du frais », qui a formé

plus de 400 jeunes en un an. En Chine, l'ensemble des directeurs de magasins ont également suivi un programme, « Les 24 heures du frais », sur la gestion des produits frais.

UNE OFFRE MARCHANDE

Le frais, dans la plupart des magasins, est conçu comme une place ou une halle de marché : des étals abondants et colorés, de la viande préparée sur place, des poissons frais, mais aussi des viennoiseries cuites en magasin et des gâteaux élaborés par les chefs pâtisseries, ainsi que de nombreuses dégustations, événements et promotions alléchantes. Chez Carrefour, les responsables des rayons frais – comme l'ensemble des managers rayon – disposent d'une large autonomie pour animer, innover et anticiper les attentes locales. Après observation des pratiques et des attentes des clients, la production de charcuterie

fumée dans les hypermarchés se développe par exemple en Pologne, de même que la « FERIA de Frescos » encourage la consommation de produits frais des clients argentins.

L'offre de produits frais, c'est aussi un assortiment large de produits en libre-service. Prix bas, qualité et fraîcheur sont au rendez-vous, avec un soin tout particulier donné en 2013 à la lisibilité de l'offre. Dans les rayons français, les clients trouvent ainsi facilement les produits « sélectionnés par nos traiteurs, nos fromagers, nos primeurs... ».

VIVE LES CIRCUITS COURTS!

Près des trois quarts des produits alimentaires vendus en magasin proviennent de fournisseurs nationaux. Les bénéfices sont immédiats : des temps de transport plus courts et moins d'intermédiaires, donc plus de fraîcheur et de qualité en magasin ; des produits du terroir, apportant plus de choix,



Du port de pêche au magasin en moins de 24 heures

« Je travaille, avec mon équipe, à La Corogne, l'un des principaux ports de pêche espagnols. Nous nous sommes installés ici pour tracer un chemin direct entre le pêcheur et le consommateur. Nous travaillons directement à la criée, où nous pouvons examiner et choisir les poissons. Une fois vérifié par notre service qualité, le poisson est acheminé par camion frigorifique dans l'ensemble de nos magasins dans tout le pays. Du port aux rayons, il se passe moins de 24 heures. Cette organisation offre aux clients de nombreux avantages : fraîcheur, qualité et variété des poissons, maîtrise totale de la chaîne du froid et un prix très abordable, grâce à notre capacité de négociation sur place et à cette méthode d'achats directs ».

MANUEL BELLAS
Responsable achats poissons,
Carrefour Espagne



Variations autour des produits de saison

« Pour encourager la consommation de produits de saison, nous avons eu la volonté de les mettre en valeur. Ainsi, nous choisissons un fruit ou un légume de saison et le présentons avec une grande diversité dans la gamme (en vrac, conditionné, bio, premiers prix...) en mettant l'accent sur la qualité. Aujourd'hui, nous avons mis à l'honneur les cerises, un fruit de saison très apprécié en ce moment par nos clients. Nous avons soigné la mise en valeur de l'offre avec de petits détails qui font la différence, à commencer par la dégustation de ces délicieux produits ».

GIORGIO MARRAS
Chef de rayon fruits & légumes,
hypermarché Carrefour
Giussano à Milan (Italie)



Découvrez
les témoignages
vidéos sur le site
www.carrefour.com



L'ambiance d'un marché traditionnel

« Nous avons créé, dans le magasin, une véritable place de marché, avec l'ambiance et la variété de produits associées, des étals et des corbeilles débordant de fruits et de légumes, des bouchers qui découpent et préparent la viande devant vous, des poissonniers qui sortent les poissons vivants du bassin... Par ailleurs, notre équipe de boulangers est allée à Shandong pour se former à la fabrication du pain de cette province, très populaire ici. Nos boulangers ont ensuite transmis leurs connaissances à leurs collègues des autres magasins de Pékin, et aujourd'hui tous confectionnent du pain de Shandong. Entre magasins, on s'échange beaucoup de bonnes idées ».

KITTY SHI
Responsable produits frais,
hypermarché Carrefour Tongzhou
à Pékin (Chine)



La passion du métier, le plaisir du client

« Nous avons eu l'idée de créer une gamme de pains de qualité artisanale, avec des recettes mises au point et testées sur place par notre équipe de boulangers. Nos clients trouvent ainsi du pain chaud, cuit tout au long de la journée, avec une grande variété de goûts et des produits nouveaux. C'est un élément de fidélisation non négligeable. C'est aussi très stimulant pour l'équipe : on retrouve et on perfectionne des techniques artisanales. On revient aux sources du métier et les clients en redemandent ».

CLAUDE DALLERAY
Manager boulangerie-pâtisserie,
hypermarché Carrefour Chalon Sud
(France)



de goûts et de plaisir aux clients ; des coûts logistiques réduits ; des partenariats de long terme avec les fournisseurs régionaux ; avec, au final, l'assurance de proposer des prix justes. Carrefour est le premier distributeur à avoir structuré et généralisé cette démarche avec ses filières qualité Carrefour, en instaurant une relation directe et durable avec ses partenaires.

CONTRÔLE QUALITÉ À TOUS LES NIVEAUX

Les équipes qualité interviennent à toutes les étapes de la chaîne pour garantir l'excellence des produits frais, depuis la production jusqu'à la mise en rayon. Des contrôles sont ainsi réalisés dans tous les domaines : analyses sanitaires, tests organoleptiques, traçabilité, audits sur site, respect de la

chaîne du froid... La qualité des process, des produits et des fournisseurs est également contrôlée par des organismes indépendants. Chaque année, ce sont ainsi près de 3 000 inspections et plus de 1 000 analyses qui sont réalisées sur les filières « Origine & Qualité Carrefour » en France. ■

UNE DÉMARCHE UNIQUE POUR ALLIER GOÛT, FRAÎCHEUR ET ANCRAGE TERRITORIAL

Consommer mieux et localement, telle est l'idée défendue par Carrefour depuis la création de sa première filière de produits frais en 1992. Cette démarche s'est aujourd'hui étendue à de nombreux territoires avec plus de 400 filières dans le monde.

Les filières qualité Carrefour sont plébiscitées par les clients grâce à des valeurs simples : des produits agricoles de terroir, des méthodes respectueuses de l'environnement et un prix juste. Cette démarche repose également sur des relations pérennes avec les agriculteurs, pêcheurs, éleveurs et producteurs qui élaborent au quotidien des produits de qualité issus d'une agriculture responsable et innovante.

Ainsi, dans tous les pays, toutes les régions où le Groupe est implanté, Carrefour va à la rencontre de femmes et d'hommes passionnés par leur métier, au savoir-faire reconnu, qui mettent avec

constance toutes leurs compétences et leur expertise au service de la qualité et du goût de leurs produits. Ils s'engagent avec Carrefour sur la base d'un cahier des charges détaillé, intégrant des normes qualitatives, environnementales et sociales strictes. Son respect est régulièrement contrôlé par des organismes indépendants. La même exigence s'applique à tous les professionnels (abattage, conditionnement...) intervenant dans la filière. Le Groupe travaille ainsi avec plus de 22 000 éleveurs et producteurs dans le monde et développe chaque année de nouvelles filières pour proposer à ses clients le meilleur des produits frais. Aux consommateurs, elles apportent des produits authentiques et un excellent rapport qualité-prix. Aux producteurs locaux, un prix juste et la sécurité d'un partenariat de long terme.

EXEMPLE DE DEUX NOUVELLES FILIÈRES « ORIGINE ET QUALITÉ CARREFOUR » EN FRANCE

ŒUFS FRAIS 100% « PLEIN AIR », 100% FRANÇAIS ET 100% TRACÉS

Des œufs issus de poules pondeuses élevées en plein air, sans antibiotiques et nourries avec des céréales et des protéines végétales françaises sans OGM (< 0,9 %), dans la Sarthe et en Auvergne.

MIEL DE CRU ET D'ORIGINE CERTIFIÉE

Une nouvelle filière « Miel de Corse AOP » permet la production de 3 sortes de miel : Maquis de printemps, Châtaigneraie et Miellats du maquis. Cette démarche participe à la préservation de l'environnement des apiculteurs corses, qui est indispensable à la santé de leurs abeilles et à la pollinisation de l'île.

Virginie
Haxaire

Fromagère
(Alsace – France)

« Notre maison d'affinage est partenaire de Carrefour pour la production de munster fermier au lait cru depuis 1995. Les avantages de la filière sont multiples, pour la région, avec une dizaine de producteurs qui interviennent dans la fabrication de nos fromages et pour la qualité du produit, avec un cahier des charges strict, orienté dans l'intérêt des clients de l'enseigne. L'alimentation des vaches, élevées dans le parc naturel régional des Ballons des Vosges, est naturelle. Le lait cru est transformé juste après la traite du matin. Les munsters sont affinés plus longtemps, pendant vingt-huit jours, pour qu'ils aient plus de goût. Et Carrefour s'adapte au rythme de notre production fermière. C'est une démarche respectueuse et déterminante pour la sauvegarde des produits du terroir. »





Fu-Si Wang

Arboriculteur fruitier
(Pingtung – Taïwan)

« Je cultive mes mangues selon des méthodes raisonnées, en privilégiant des techniques naturelles. Par exemple, j'ai remplacé les herbicides par des poules et des oies, qui assurent un désherbage naturel du terrain. De même, les fruits sont entourés de sacs en papier et des pièges à phéromones sont installés dans le verger, afin de prévenir l'attaque des insectes. La collaboration avec Carrefour me donne une grande visibilité et crée de l'émulation en incitant d'autres agriculteurs à adopter des modes de production respectueux de l'environnement et du consommateur. »

Fabien Pastoreau

Éleveur
(Sarthe – France)

« Je suis très attaché aux valeurs de l'agriculture traditionnelle et, grâce à Carrefour, j'ai la possibilité d'être en accord avec mes convictions et d'élever mes poules dans des conditions exceptionnelles. La qualité de mes œufs "plein air" est élevée car les exigences du cahier des charges le sont aussi, avec, par exemple, une alimentation 100 % végétale origine France. Les soins aux volailles sont également naturels et sans antibiotiques, grâce à de la prévention et à l'utilisation de la phytothérapie. »



Sydney Marques de Paiva

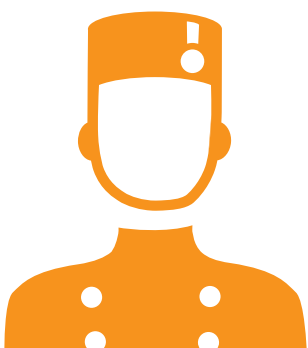
Producteur de café
(Eloi Mendes – Brésil)

« Faire partie du programme "Garantia de Origem Carrefour" est, tout d'abord, un honneur. Nous sommes fiers de participer à ce programme, dont les fondements sont la qualité, la responsabilité sociale et la protection de l'environnement, au bénéfice des clients. Pour notre production "Café Bom Dia", c'est la garantie de produire un café 100 % arabica naturel tout en assumant notre rôle social. »

PORTRAITS DE PARTENAIRES

Soucieux de développer la qualité, le goût et l'authenticité de ses produits, Carrefour met le savoir-faire des éleveurs et producteurs à l'honneur au sein de ses filières qualité. Plus de 22 000 d'entre eux sont aujourd'hui partenaires de Carrefour. Rencontres.

FACILITEZ VOUS LE QUOTIDIEN !



En ligne ou en magasin, le groupe Carrefour vous propose une large panoplie de services, reposant sur les mêmes fondamentaux que son offre de produits : choix, qualité et prix bas.

En complément d'une offre large de produits alimentaires et non alimentaires, Carrefour propose à ses clients une vaste gamme de services de proximité, du retrait de colis à la reproduction de clés, en passant par la location de véhicules, la pharmacie ou parapharmacie ou la livraison de fuel. Chaque magasin déploie tout ou partie de la gamme de services en fonction de sa taille, des besoins et des attentes de sa clientèle. Les services financiers et d'assurances ainsi que les offres de loisirs, tels les agences de voyages ou billetteries spectacles et services photos se développent dans de nombreux magasins et galeries marchandes à travers le monde. Dans chaque domaine, Carrefour mobilise les compétences de spécialistes aguerris afin de concevoir une offre dynamique, qui apporte un bénéfice tangible avec des prix parmi les plus attractifs du marché. En France, par exemple, la location de véhicules est aujourd'hui proposée dans plus de 500 hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité, à des prix compétitifs. Et toujours en recherchant le « petit plus » qui peut faciliter la vie, comme le kit déménagement proposé aux clients qui louent un utilitaire.

UNE ACCESSIBILITÉ ET DES AVANTAGES IMMÉDIATS

Les équipes Carrefour veillent à ce que l'ensemble des services soient immédiatement accessibles. Pour la plupart, ils sont réunis à l'espace accueil des magasins ou dans des espaces dédiés à proximité. Certains sont également accessibles sur Internet ou à partir d'applications mobiles, dans une logique de complémentarité avec les points de vente. Il est ainsi possible de réserver un billet de spectacle et de le retirer à l'accueil de son magasin, de faire une simulation d'assurance en ligne et de venir en discuter avec un conseiller dans une agence Carrefour Banque, ou encore d'acheter un séjour dans un espace Carrefour Voyages et de le recevoir sur son téléphone mobile. L'un des principaux atouts pour les clients réside dans les nombreux avantages croisés qui leur sont proposés. Outre des promotions exclusives sur les offres de voyage, de billetterie, de location, les clients détenteurs de cartes bancaires Carrefour bénéficient de remises supplémentaires en caisse ou d'offres de financement avantageuses. En Argentine par exemple, à l'occasion d'une opération spéciale pour l'achat d'un matelas

ou d'un sommier, une remise de 30 % était accordée aux clients payant avec la carte Carrefour, ainsi qu'une facilité de paiement en 15 fois sans frais. En Roumanie, la carte cobrandée Carrefour-BRD Finance, lancée en 2007, permet aux clients de bénéficier désormais de crédit gratuit, en 3 ou 10 mensualités selon la catégorie de produits. Le Groupe encourage ainsi le développement de son offre de services financiers et d'assurances avec, par exemple, le lancement en Chine d'une carte de crédit cobrandée Carrefour-China CITIC Bank, permettant aux clients de bénéficier notamment de remises sur leurs achats en magasin. À ces services s'ajoute évidemment un dispositif multicanal d'écoute et d'information des clients, dans lequel le Groupe investit sans discontinuer, en magasin avec de nouveaux espaces « accueil », par téléphone ou via Internet pour assurer le meilleur service tout au long du parcours client. ■



DES SERVICES BANCAIRES ET D'ASSURANCES

Carrefour propose à ses clients des solutions de financement, d'épargne et d'assurance dans 930 agences et stands financiers à travers le monde. Le développement de ces services s'est poursuivi en 2013, avec de nouvelles cartes et avantages pour les clients de Carrefour Banca en Italie, de nouvelles assurances patrimoniales proposées aux clients argentins, des offres promotionnelles spéciales en magasin pour les clients taiwanais ou encore de nouvelles facilités de paiement en Roumanie.



DES LOISIRS POUR TOUS

Plus de 400 000 clients français partent tous les ans avec Carrefour Voyages, dont le développement s'est accéléré en 2013 avec de nouveaux partenariats d'affiliation et de nouvelles agences franchisées. En Espagne, Carrefour *Viajes* a construit, en trois ans, le troisième réseau le plus important du pays avec plus de 500 agences. Côté spectacles, ce sont plus de 60 000 événements que les clients français peuvent réserver dans les 420 espaces dédiés en magasin, mais aussi directement en ligne. L'offre en Belgique s'est également étoffée avec notamment des billets d'entrée dans de nombreux parcs d'attractions.



POUR UNE ÉNERGIE MOINS CHÈRE

Carrefour s'attache chaque jour à réduire la facture énergétique de ses clients, avec des actions simples et concrètes, en proposant par exemple les meilleurs prix sur les carburants et le fuel dans ses nombreuses stations-service adossées à ses hypermarchés et supermarchés. En 2013, Carrefour a également instauré en France la prime écotravail. Versée sur le compte fidélité des clients qui réalisent chez eux des travaux ou achètent des équipements permettant une économie d'énergie : isolation, chauffage au bois, pompe à chaleur, cette prime peut atteindre 3000 euros.

DES APPROVISIONNEMENTS PLUS RESPONSABLES

Carrefour conduit une politique d'approvisionnement responsable pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement, préserver la biodiversité en s'assurant du respect des droits sociaux.

Engagé dans une démarche d'amélioration continue, Carrefour agit à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement : depuis le choix des producteurs et des fabricants, soumis à un cahier des charges exigeant, jusqu'à l'étiquetage et à la présentation des produits, qui proposent une information claire et transparente aux consommateurs. Les engagements de Carrefour passent également par l'optimisation de la chaîne logistique, des modes de transport ou du stockage des produits. Les clients bénéficient ainsi d'une offre large de produits sains, respectueux des droits sociaux et de l'environnement, traçables, labellisés, avec une proportion croissante de produits locaux issus des terroirs, de l'agriculture biologique et du commerce équitable. Le tout à des prix attractifs, grâce au développement de filières courtes et à des partenariats de long terme avec les producteurs. ■

Préserver les ressources naturelles et la biodiversité

Les engagements du Groupe sont clairs. L'offre de produits que propose Carrefour à ses clients s'inscrit dans une démarche visant à préserver la biodiversité, les ressources naturelles et se traduit par des actions concrètes. Les principaux volets de cet engagement en 2013 s'articulent autour de la lutte contre la déforestation, de la pêche durable, des pratiques agricoles responsables, du bien-être animal et du développement de l'offre de produits responsables. À titre d'exemple, Carrefour s'est attaché à substituer l'huile de palme dans plus de 400 produits et s'est engagé à utiliser 100% d'huile de palme durable certifiée RSPO⁽¹⁾ dans ses produits de marques propres d'ici 2015. Les approvisionnements en bois et en papier font également l'objet d'une attention

particulière, de telle sorte que les clients puissent bénéficier d'une offre de produits FSC⁽²⁾ et PEFC⁽³⁾. En décembre 2013, pour répondre aux préoccupations exprimées par ses clients français, Carrefour a également renforcé son engagement en matière de pêche durable en arrêtant les ventes de nouvelles espèces de poissons de grands fonds d'ici juin 2014 et en doublant le nombre de références de produits MSC⁽⁴⁾ d'ici à fin 2014.



(1) Roundtable on Sustainable Palm Oil. (2) Forest Stewardship Council. (3) Programme for the Endorsement of Forest Certification. (4) Marine Stewardship Council.

Agir pour le respect des droits de l'homme



Dès 1997, Carrefour s'est engagé dans une politique volontariste visant à faire respecter les droits de l'homme par l'ensemble de ses fournisseurs. Pour les produits de marques propres, les fournisseurs sont ainsi tenus de respecter la Charte sociale et éthique Carrefour, élaborée en partenariat avec la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH). Celle-ci intègre de multiples exigences, en application notamment des principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) : sécurité des conditions de travail, non-recours au travail des enfants, etc.

Chaque année, Carrefour met en œuvre des programmes de formation de ses fournisseurs et s'assure du respect des engagements par des audits sociaux réguliers, menés par le Groupe et par des organismes indépendants. En 2013, Carrefour a ainsi procédé à 1 333 audits sociaux et à 146 audits de sécurité dans les pays dits sensibles selon l'OIT. Cet engagement est renforcé dans certains secteurs d'activité ou régions. En mai 2013, par exemple, Carrefour a été l'un des signataires français de l'accord « Fire and Building Safety », afin de renforcer la sécurité dans les usines textile au Bangladesh. Réunissant plus de 150 industriels, distributeurs et organisations syndicales internationales, cet accord prévoit le déploiement, sur cinq ans, d'un vaste programme multilatéral d'inspection et d'investissement dans la sécurité des usines textiles du pays.

Accompagner les fournisseurs

Carrefour joue un rôle proactif auprès de ses fournisseurs, en les accompagnant dans l'amélioration de leur démarche sociétale.

Depuis la création des produits libres en 1976, Carrefour travaille avec de nombreuses entreprises et PME pour proposer à ses clients des produits de qualité fabriqués près de chez eux. Pour identifier les impacts de leur activité et mettre en place une politique de développement durable complète, Carrefour met, depuis 2006, à la disposition de ses fournisseurs de marques propres un outil d'autodiagnostic en ligne, créé avec la participation de l'Ademe et du WWF. En 2013, près de 5300 fournisseurs dans 11 pays ont évalué leur démarche RSE avec cet outil, désormais aligné sur les exigences de la norme ISO 26000, leur permettant de mesurer leurs performances selon 49 critères. Les meilleures



pratiques sont ainsi mises à l'honneur chaque année en France à l'occasion de la remise des « Trophées développement durable Carrefour ». D'autres initiatives sont également prises pour permettre un développement pérenne des fournisseurs. Ainsi, par exemple, Carrefour s'engage sur des partenariats pluriannuels pour ses filières qualité dans le monde et a déployé en 2013 en Chine de nombreux programmes de formation sur la qualité et la sécurité alimentaire, auprès de plus de 500 coopératives agricoles.

Optimiser les flux logistiques

S'approvisionner de manière responsable, c'est aussi réduire l'impact de son activité logistique sur l'environnement. Pour limiter l'empreinte carbone liée au transport de ses marchandises, Carrefour s'attache à augmenter le taux de remplissage des véhicules de livraison. Dans les hypermarchés français, en 2013, l'optimisation aura ainsi permis d'économiser l'équivalent de 10 300 tonnes de CO₂ en faisant

rouler 25 000 camions de moins sur les routes. Le Groupe développe également des modes de transport alternatifs (rail, fluvial...) et des technologies innovantes, telles l'augmentation progressive de camions hybrides et électriques et l'expérimentation, dans le Nord de la France, de camions roulant au biométhane, carburant provenant de la méthanisation des biodéchets de 14 hypermarchés.



ACHETER LOCAL, TOUT LE MONDE Y GAGNE

Partout dans le monde, les magasins du Groupe renforcent leur offre en produits locaux, et s'approvisionnent auprès d'agriculteurs et d'éleveurs, de PME et d'artisans en proximité directe des clients.

En France, chaque hypermarché Carrefour travaille en moyenne avec une centaine de producteurs locaux. Cette démarche d'approvisionnement direct apporte des bénéfices à tous les niveaux. Elle offre plus de choix, de goût, de terroir et de plaisir aux clients; elle garantit la fraîcheur et la qualité des produits, grâce à une relation directe entre le producteur et le magasin,

un délai très court entre la ferme ou l'atelier et les linéaires; elle permet par ailleurs des prix intéressants en vertu d'un faible coût logistique et stimule l'économie du territoire en offrant des débouchés aux producteurs.

L'achat local est notamment encouragé par le développement des marques de terroir (Reflets de France, Terre d'Italia...), des filières qualité Carrefour et permet ainsi de raccourcir les circuits d'approvisionnement. En Chine, dans le cadre d'un programme national, Carrefour s'est ainsi approvisionné directement auprès de coopératives agricoles depuis 2007, représentant plus de 1,2 million

de paysans chinois. Au niveau du Groupe, ce sont ainsi près de 75 % des produits alimentaires Carrefour qui proviennent de fournisseurs nationaux. Les collaborateurs Carrefour ne se contentent pas d'acheter aux producteurs locaux. Ils les accompagnent, les forment et les soutiennent. En Espagne par exemple, plusieurs milliers de produits ont ainsi été promus en 2013 à travers des opérations en magasin, lors de grands salons agricoles, de remises de prix Carrefour pour les PME innovantes ou encore sur les routes de la Vuelta (Tour cycliste d'Espagne).



« Dans le Hainaut, nos magasins ont noué des partenariats avec les artisans et producteurs locaux, situés dans un rayon d'environ 40 km. Ils proposent leurs produits dans un espace dédié. Nos clients sont ravis de retrouver leur terroir en rayon. Et nous contribuons ainsi au dynamisme de l'économie locale. »

Nathalie Cornard, en charge des partenariats fournisseurs locaux pour la région du Hainaut (Belgique)



LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

TOUS MOBILISÉS

Valorisation des déchets, économies d'énergie, optimisation des tournées de livraison, dons aux associations, sensibilisation des clients et des collaborateurs, réduction des emballages... Carrefour agit dans le cadre d'un plan pluriannuel, pour lutter contre toutes les formes de gaspillage.

Carrefour a choisi de mettre en œuvre un plan global de lutte contre le gaspillage. Ce programme doit notamment permettre d'assurer l'efficacité de l'activité de Carrefour en termes d'utilisation des ressources. Pour le Groupe, c'est également une opportunité pour créer de la valeur et innover avec ses différentes parties prenantes, internes comme externes.

ASSOCIER LES FOURNISSEURS À LA DÉMARCHE

Carrefour collabore avec ses fournisseurs de manière à allonger les dates limites de consommation (DLC) et dates limites d'utilisation optimale (DLUO) lorsque cela n'altère en rien la qualité des produits. Dans certains cas, les DLUO ont même été supprimées de certains aliments pour lesquels elles étaient inutiles. Une action menée en cohérence avec le « pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire », signé avec le ministère français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt en juin 2013.

ÊTRE EFFICACE DANS LES CONSUMMATIONS ÉNERGÉTIQUES

Carrefour a renforcé ses efforts pour identifier et mettre en œuvre les investissements qui lui permettront de réduire ses consommations d'énergie, comme l'installation d'équipements de dernière génération : éclairage basse consommation, meubles froids fermés, utilisation de fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, isolation des murs et toitures... En 2013, la consommation d'énergie par mètre carré de surface de vente (électricité, fuel, gaz) des magasins a ainsi diminué de 28,6% par rapport à 2004.

RÉDUIRE LE GASPILLAGE LIÉ AUX EMBALLAGES

Le Groupe s'attache à réduire à la source les emballages de ses produits de marques Carrefour, ainsi que les suremballages liés au transport des produits. Ainsi, les cartons et caquettes de transport des marchandises sont progressivement remplacés par des bacs en plastique réutilisables. En quinze ans, Carrefour a diminué, en France, de 20 000 tonnes les emballages de ses produits.

SENSIBILISER LES CLIENTS ET LEUR APPORTER DES SOLUTIONS CONCRÈTES

Carrefour se mobilise pour apporter à ses clients des solutions concrètes pour lutter contre le gaspillage, en adaptant son offre avec la vente en vrac, en proposant des systèmes de promotion sur les produits à dates courtes et en informant les clients sur les bons gestes et bonnes pratiques pour moins gaspiller au quotidien. Entre autres réalisations, un site internet (« Tous consommateurs ») en France, des campagnes responsables (« Dépenser moins, protéger plus », « *Green life, smart shopping* »⁽¹⁾) en Chine ou la mise à disposition de bornes de collectes des déchets recyclables en Roumanie et en Argentine.

ADOPTER ET PROMOUVOIR LES BONS GESTES DANS LES MAGASINS ET LES BUREAUX

Carrefour met en œuvre, dans l'ensemble de ses entités, des campagnes de sensibilisation et d'engagement interne de lutte

contre le gaspillage. Symbolisé par une abeille qui incarne la responsabilité de toute une communauté et l'équilibre d'un écosystème, ce programme se décline en une multitude d'actions concrètes et vise à faire adopter à tous les collaborateurs les bons gestes dans leurs activités quotidiennes : recyclage et valorisation des déchets, économies de papier, d'eau, d'énergie, etc.

RÉDUIRE LES INVENDUS ET NOUER DES PARTENARIATS SOLIDAIRES

Pour améliorer l'efficacité des magasins et éviter les invendus, des « coachs antigaspi » ont, par exemple, accompagné les magasins français pour identifier et généraliser les bonnes pratiques. En parallèle, les magasins s'appuient sur un vaste réseau d'associations et d'épiceries solidaires, auxquelles ils distribuent les produits non vendus mais parfaitement consommables, afin d'en faire bénéficier les plus démunis. En France, Carrefour a ainsi donné l'équivalent de 68 millions de repas aux associations d'aide alimentaire en 2013.

OPTIMISER LES FLUX DE MARCHANDISES

En 2013, les efforts du Groupe pour améliorer l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement se sont poursuivis. Entre autres réalisations, Carrefour a déployé des entrepôts mutualisés pour les fournisseurs européens avec, à la clé, une économie de 15% à 20% des kilomètres parcourus en moyenne. ■

(1) une vie verte, des courses intelligentes.

ESPRIT D'ÉQUIPE

Notre mobilisation collective à votre service fait la qualité de notre offre.

FORMATION

Écoute, accueil, conseil. La culture du client est au cœur de nos programmes de formation.

MÉTIER

Dans plus de 120 métiers, l'expertise de nos collaborateurs est notre premier atout.

SOLIDARITÉ

La mobilisation de l'entreprise et de nos équipes dans des programmes solidaires fait et fera toujours le supplément d'âme des commerçants Carrefour.

AUTONOMIE

Parce qu'ils vous connaissent mieux que quiconque, nos magasins disposent d'une large autonomie pour répondre à vos attentes.

DIVERSITÉ

Dans tous les pays, nous agissons au quotidien en faveur de l'égalité des chances.



VIVE L'ESPRIT COMMERCANT

Agir pour vous, c'est développer le savoir-faire, le plaisir du métier et du travail bien fait, l'esprit d'équipe, le sens du contact et la prise d'initiative de nos collaborateurs pour mieux vous satisfaire.



ILS FONT CARREFOUR AU QUOTIDIEN

Savoir-faire, plaisir du métier et du travail bien fait, goût du contact avec le client, autonomie, prise d'initiative et intelligence collective. Autant de caractéristiques de l'esprit commerçant que les collaborateurs du Groupe font vivre au quotidien dans les magasins.

Les 365 000 femmes et hommes qui travaillent chaque jour, dans plus de 120 métiers, à la diversité, la qualité, la pertinence et la compétitivité de l'offre en magasin, sont le premier atout de l'entreprise. Approvisionneurs, auditeurs, boulangers, bouchers, conseillers franchise, directeurs d'entrepôt, fleuristes, gestionnaires de tournée, managers de rayon, assistants caisse...

Les expertises et savoir-faire mis en œuvre par chacun, à son poste, sont les garants de l'esprit commerçant, de la satisfaction et de la fidélité des clients. C'est pourquoi Carrefour porte une attention particulière à la formation, aux parcours de chacun, pour permettre à ses collaborateurs de développer et de transmettre leurs compétences, d'évoluer au sein du Groupe et, in fine, de délivrer le meilleur service aux clients.

PLAISIR ET PASSION DU MÉTIER

Au-delà des savoir-faire, l'esprit commerçant repose sur le plaisir et la passion du métier, incitant chacun à aller chercher ce petit plus qui fait la différence : expérimenter une nouvelle recette, tester un assortiment inédit, aller à la rencontre d'artisans, de producteurs, de PME innovantes, ou tout simplement demander au client ce qu'il pense du rayon, d'un produit...

DE L'ESPRIT COMMERÇANT À L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Le dynamisme du Groupe est aussi celui de ses partenaires franchisés, qui exploitent une partie du parc de magasins. Carrefour apporte à ses franchisés un accompagnement complet, une expertise à tous les niveaux (achats, logistique, communication...) ainsi que des solutions de location-gérance pour acquérir un magasin en plusieurs années. Les franchisés peuvent exprimer pleinement leurs compétences de gestionnaire et leur tempérament d'entrepreneur, proche du client et réactif à ses demandes. Des bases claires et solides pour un partenariat gagnant-gagnant et une relation de confiance dans la durée.



Plus les collaborateurs affûtent leurs savoir-faire, mieux ils peuvent conseiller les clients, échanger, s'inspirer de leurs remarques pour améliorer la proposition commerciale. Cette prise d'initiative est fondatrice de l'esprit commerçant Carrefour.

ESPRIT D'INITIATIVE

Carrefour a mis en place une organisation décentralisée, où les responsabilités sont déléguées au plus près du terrain, où les managers, en magasin, développent leur autonomie sur les questions opérationnelles : détection et promotion des talents, communication, organisation et animation des rayons, contractualisation avec les fournisseurs locaux, déploiement d'une offre sur mesure ; sans oublier la participation à la vie du territoire, sous toutes ses formes (soutien de projets associatifs, mécénat, contribution à des projets économiques et environnementaux...). Un engagement qui permet de mieux anticiper les évolutions locales et de rester en phase avec l'écosystème local.

LA FORCE DU COLLECTIF

Bien sûr, les savoir-faire et l'autonomie exercés par chacun, dans son métier, sont d'autant plus efficaces qu'ils s'accordent et agissent en synergie avec d'autres. L'esprit commerçant Carrefour, c'est aussi l'intelligence collective et la capacité à réunir des talents, des compétences et des profils différents au sein d'une même équipe. Ce travail

d'équipe est déterminant pour la qualité, la variété et la compétitivité de l'offre, qui dépendent, pour beaucoup, de la fluidité des connexions entre *front-office* (les magasins) et *back-office* (achats, logistique, systèmes d'information...). Aussi, Carrefour mène une action constante pour simplifier et raccourcir la chaîne d'approvisionnement en la plaçant au plus près des magasins, au sein d'équipes transverses associant managers de rayon et de secteur, acheteurs, logisticiens, transporteurs, responsables d'entrepôt. Cette organisation pluridisciplinaire offre une grande réactivité et donne la possibilité d'ajuster les capacités d'achat et logistique du Groupe aux besoins de chaque magasin.

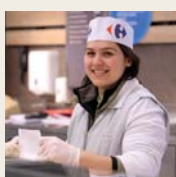
L'esprit commerçant se fonde également sur un échange permanent et la construction de partenariats durables : avec les franchisés, pour développer notre réseau de magasins et nous implanter sur de nouveaux territoires ; avec les écoles, les universités, les organismes professionnels, pour parfaire la formation des collaborateurs et préparer les talents de demain ; avec les multiples acteurs d'un territoire, pour contribuer à un développement équilibré et créer de l'emploi ; et bien sûr, avec les fournisseurs, pour amener du choix, des prix et de la qualité aux consommateurs. Avec toujours la satisfaction du client comme finalité. ■

CRÉATEUR D'EMPLOI LOCAL DEPUIS 1959

Avec plus de 120 métiers et 10 105 magasins dans le monde, Carrefour offre de multiples opportunités d'emploi et ouvre les portes de ses magasins à tous les profils, en donnant la priorité aux recrutements de proximité. Le recrutement et la formation constituent un bon ascenseur social pour plusieurs milliers de personnes chaque année. Dans la même logique, et consciente de sa responsabilité sociale, l'enseigne assure par exemple un contrat à durée indéterminée à 93,4 % de ses collaborateurs, afin de leur assurer stabilité de l'emploi et confiance en l'avenir.

Pour anticiper et faciliter le recrutement de ses futurs talents, le Groupe noue de nombreux partenariats avec les écoles, les universités et organismes professionnels. En Chine, Carrefour a par exemple conclu en 2013 des accords avec 30 universités et devrait recruter un millier de jeunes diplômés chinois dans les trois prochaines années.

À l'appui de cette politique ambitieuse, le Groupe investit de façon soutenue dans son dispositif de recrutement. Au Brésil, par exemple, il dispose de centres de sélection dans différentes régions, au plus près de ses magasins, qui ont accueilli plus de 100 000 candidats en 2013. Preuve de la mobilisation de Carrefour pour attirer les commerçants de demain. En France, les équipes en charge du recrutement reçoivent, chaque année, plus d'un million de CV, et prévoient de recruter, en 2014, plus de 7 000 personnes en CDI et 5 000 alternants. Pour aller encore plus loin, Carrefour a lancé le premier site de recrutement 100 % mobile, avec un compte candidat unique permettant de postuler directement depuis son smartphone.



TOUR DU MONDE

ARGENTINE

De nouveaux directeurs de magasin et leurs équipes ont été formés dans le magasin école Express sur la gestion d'un magasin de proximité et accompagnent ainsi l'expansion de ce format.

CHINE

Les « 24 heures des produits frais », une formation dispensée à l'ensemble des directeurs de magasin en 2013.

ROUMANIE

Carrefour a lancé un nouveau programme de formation pour améliorer l'accueil des clients en caisse. Baptisée « Petits gestes pour un grand commerce », cette formation s'adresse à toutes les équipes caisses des magasins roumains.

ESPAGNE

Une « école du frais » dispense une formation complète aux différents métiers des produits frais aux collaborateurs désireux de renforcer leurs expertises et à des demandeurs d'emploi âgés de moins de 30 ans.

BRÉSIL

Dans tous les magasins du pays, les équipes caisse ont été formées pour améliorer l'accueil et le conseil aux clients. Des programmes pour les gérants et directeurs de magasins ont également été dispensés afin de renforcer leur leadership.

L'ESPRIT COMMERÇANT DES SAVOIR-FAIRE À PARTAGER

Chez Carrefour, chaque magasin, secteur ou rayon est géré et animé par des professionnels expérimentés qui s'appuient sur des savoir-faire affinés et enrichis grâce à la formation continue.

Reconnaître un bon produit, élaborer le meilleur prix, sélectionner et fidéliser un fournisseur, conseiller un client. Pour renforcer ces savoir-faire, exercés dans plus de 120 métiers, Carrefour déploie dans tous ses pays des programmes de formation ambitieux. La professionnalisation des collaborateurs tout au long de leur carrière permet d'affûter les expertises et d'améliorer les fondamentaux de l'offre (choix, prix, qualité, services) pour une meilleure orientation clients et ce, à tous les niveaux du Groupe. L'investissement permanent dans la formation permet ainsi de développer l'autonomie et l'expertise des collaborateurs et constitue le moteur de leur évolution professionnelle.

VISER L'EXCELLENCE

OPÉRATIONNELLE

Dans tous les pays, Carrefour propose à ses collaborateurs des cursus de formation complets par métier, pour permettre de renforcer leurs compétences initiales, d'en acquérir de

nouvelles et d'actualiser leurs connaissances à mesure de l'évolution des postes et de l'offre en magasin. En Espagne par exemple, Carrefour a dispensé en 2013 des formations spécifiques à la parfumerie et à l'EPCS (électro-photo-ciné-son) afin de parfaire les compétences et connaissances techniques de ses vendeurs pour mieux conseiller les clients et a inauguré une « école du frais », qui a déjà formé plus de 200 jeunes collaborateurs.

Plus en amont, le Groupe met en œuvre des dispositifs qui permettent aux nouveaux arrivants de monter rapidement en compétences. En France, Carrefour a ainsi recruté 5 000 jeunes en contrat d'apprentissage (pour les métiers du frais) et en contrat de professionnalisation (pour les collaborateurs en rayon et en caisse), associant formation diplômante ou qualifiante et travail en magasin, sous la conduite d'un tuteur.

Un dispositif qui a conduit Carrefour à former plus de 3 000 de ses collaborateurs au tuteurat et à conclure des partenariats avec 11 centres de formation des apprentis (CFA), pour un accompagnement complet et personnalisé.



repères 2013

5,1

MILLIONS D'HEURES
DE FORMATION
DISPENSÉES

16,6

HEURES DE
FORMATION EN
MOYENNE PAR
COLLABORATEUR

15 000

JEUNES
COLLABORATEURS
EN ALTERNANCE EN
FRANCE ENTRE
2013 ET 2015
(OBJECTIF DE
RECRUTEMENT)

50,4 %

DES
COLLABORATEURS
PROMUS SONT ISSUS
DE LA PROMOTION
INTERNE

Cette transmission des savoir-faire entre générations et fonctions se généralise, pour que chaque collaborateur recruté ou promu puisse être accompagné par un collègue expérimenté, qui l'aide à maîtriser les différentes dimensions de son poste. Dans tous les cas, l'objectif est de renforcer l'expertise des collaborateurs, leur passion du métier et le goût du contact avec les clients.

FACILITER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Plus de 50 % des managers et des directeurs promus au sein du Groupe en 2013

sont issus de l'interne. C'est le résultat, entre autres, d'une politique de formation volontariste et structurée permettant, en cohérence avec les aptitudes et les envies de chacun, de bénéficier de parcours évolutifs au sein de l'entreprise.

Le Groupe a notamment construit avec des écoles partenaires des programmes de formation diplômante à l'image de la « Carrefour Academy » en Belgique. Destinée aux assistants et managers de rayon, elle leur permet de décrocher, en deux ans, un diplôme de manager opérationnel. Le Groupe est par ailleurs très attentif au

développement professionnel et à la promotion des talents féminins. Il a ainsi déployé le programme « Women Leaders », associant détection des potentiels, cursus de formation et mentorat, avec pour résultat une augmentation régulière de la proportion de femmes dans le management. En organisant et en facilitant l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, à tous les niveaux, Carrefour peut compter sur des générations de managers aguerris en magasin, au contact des clients, et dotés d'une forte expertise métier. ■

William Zhang

Concrétiser ses envies d'évolution.

« J'ai intégré Carrefour en 1999, à l'âge de 27 ans, en tant que décorateur. Chaque année, je bénéficie de formations pour étoffer mes compétences et progresser au sein du Groupe. J'ai ainsi pu devenir chef décorateur en 2003, puis chef de rayon cosmétique en 2008 et chef de secteur épicerie en 2009. Aujourd'hui, je suis candidat à la direction d'un hypermarché. À chaque fois, le management de Carrefour a écouté attentivement mes souhaits d'évolution professionnelle et proposé les formations qui m'ont permis de les concrétiser. C'est ce qui est très intéressant dans cette entreprise : aucune porte n'est fermée. Vous n'êtes pas figé dans un métier en fonction de vos diplômes ou de votre qualification. Si vous êtes curieux, motivé, désireux d'apprendre, Carrefour vous offre de nombreuses opportunités. »

Bio
FONCTION
Chef de secteur
épicerie,
hypermarché
Carrefour
de Shanghai
XuJing
PAYS
Chine



PARCOURS GAGNANTS

Carrefour permet à chacun de développer
ses savoir-faire et d'évoluer tout au long de sa carrière.
Cinq de nos collaborateurs vous racontent
leur parcours professionnel.

Bio
FONCTION
Directrice
régionale
Champagne,
Hypermarchés
PAYS
France



Fabienne Torrenti

Des formations qui vous aident à franchir des paliers.

« Je suis entrée chez Carrefour à l'âge de 21 ans, en tant que caissière au magasin d'Écully, pour financer mon BTS. Mon chef de caisse m'a rapidement proposé d'évoluer et cette marque de confiance initiale a tout déclenché. J'ai pu régulièrement progresser, dans des postes différents, en magasin ou au siège, avec des responsabilités croissantes : chef de caisse, responsable RH, chef de secteur, responsable organisation, directrice d'hypermarché, responsable caisses Groupe et aujourd'hui directrice régionale Champagne, une entité qui réunit 9 hypermarchés et 2000 salariés. À chaque changement de poste, Carrefour m'a proposé les formations pour acquérir les compétences nécessaires et franchir un nouveau cap. J'ai beaucoup appris, en particulier des stages dédiés à la culture client, ainsi que des formations aux ressources humaines : management d'équipe, gestion des talents, gestion d'organisations... J'ai acquis les outils et les savoir-faire pour mener à bien des projets passionnants, comme le déploiement d'un accord insertion handicap au sein des magasins, ou encore l'identification et la diffusion de bonnes pratiques en matière de caisse. »

Stéphanie Sécher

Carrefour m'a permis de voler de mes propres ailes.

« J'ai débuté dans le groupe Carrefour en 2007, comme adjointe de magasin. Assez vite, mon responsable m'a proposé d'intégrer le parcours de formation d'adjoint évolutif, avec la possibilité, au bout de deux ans, de prendre un magasin en location-gérance. C'est un parcours très complet au cours duquel j'ai pu renforcer mes compétences dans la gestion d'un point de vente, et préparer dans les moindres détails le passage du statut de salarié à celui de chef d'entreprise. En parallèle, Carrefour m'a offert une formule de location-gérance, qui m'a permis d'accumuler un capital et d'acquiescer mon magasin au bout de trois ans. Grâce à ce dispositif, j'ai pu réaliser mon rêve d'indépendance en prenant les rênes de mon magasin Carrefour city. »

Bio
FONCTION
Franchisée du
Carrefour city
de Mainvilliers
PAYS
France



Bio
FONCTION
Category
manager
boucherie
PAYS
Belgique

Geert de Clercq

Ma formation diplômante a servi de déclic.

« Je suis entré chez Carrefour en 1992, comme boucher, avant de passer chef d'atelier puis, en 2001, chef boucher. C'est un métier passionnant, très technique, au contact permanent des clients. Au fond de moi, je conservais malgré cela le regret de ne pas avoir poursuivi mes études. Je m'en suis ouvert à ma direction, qui m'a alors proposé de participer à la « Carrefour Academy », un cursus de formation diplômante. Pendant deux ans, j'ai suivi plus de 900 heures de cours de management à la haute école catholique de Courtrai, avant de décrocher un diplôme d'État en gestion opérationnelle. Pour moi, cela a constitué un véritable déclic, qui m'a donné la confiance nécessaire pour postuler en interne à plus de responsabilités. C'est ainsi que je suis devenu category manager boucherie, un poste où je peux associer mon savoir-faire dans les métiers de la boucherie et mes nouveaux acquis en management. En permettant à chacun d'évoluer, depuis les postes en magasin, Carrefour diffuse une expertise métier à tous les niveaux de management. Et je crois que c'est très bénéfique pour le client. »

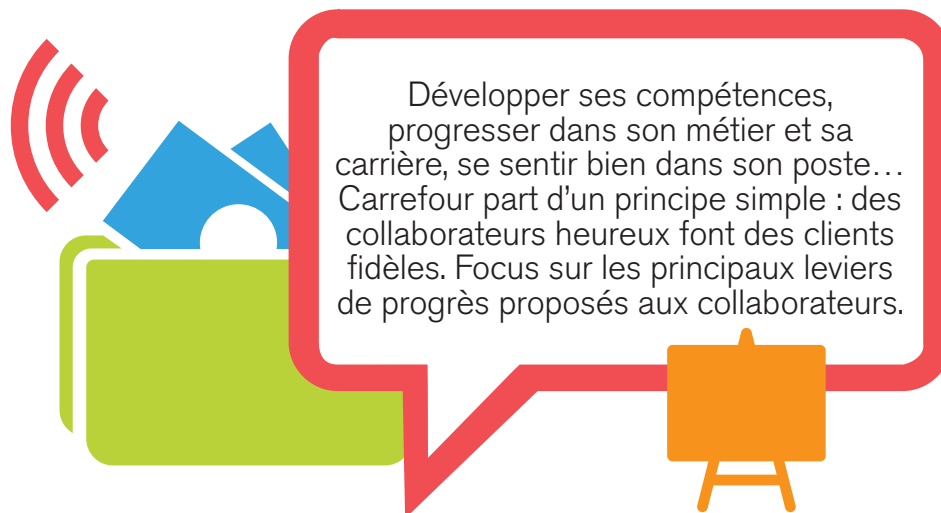
Marco Aurelio Alcolezi

Multiplier les expériences pour intégrer la culture client.

« Je suis entré chez Carrefour en 1992, à l'âge de 19 ans, comme employé au rayon jouets du magasin de Londrina. Très vite, le Groupe m'a permis d'évoluer, d'abord à différents postes en rayon, puis en prenant des responsabilités croissantes : stagiaire manager de rayon, manager de rayon bazar, de rayon produits frais, puis responsable de l'ensemble des secteurs, avant d'être promu directeur de magasin en janvier 2005. Avec, à chaque fois, des formations pour m'aider à passer un cap : les premières centrées sur les fondamentaux du métier, la culture client, et les suivantes, à mesure de ma progression, plus focalisées sur le management et la gestion d'équipes. J'ai notamment suivi un cursus complet pour devenir directeur de magasin, incluant une période de stage sur l'ensemble des métiers de l'entreprise et l'intervention de professionnels externes réputés. Aujourd'hui, je suis directeur régional de 12 magasins dans 7 villes de la région de São Paulo. »

Bio
FONCTION
Directeur
régional
São Paulo
PAYS
Brésil





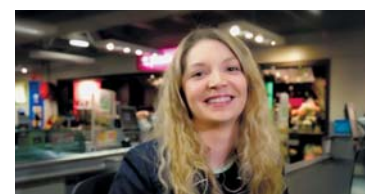
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ON A TOUS À Y GAGNER

Écoute et possibilités d'évolution

Carrefour développe des programmes et des outils pour permettre à chacun de renforcer ses savoir-faire et d'évoluer au sein du Groupe : entretien annuel pour tous, parcours individuels de formation, accompagnement, tutorat, mentorat... En France et en Roumanie par exemple, le Groupe a mis en place une bourse de l'emploi interne, permettant d'avoir une vision d'ensemble, en temps réel, des postes disponibles et d'obtenir une réponse rapide aux candidatures. Une politique qui se traduit dans les chiffres : à l'échelle du Groupe, plus de 50 % des postes d'encadrement sont pourvus en interne. Par ailleurs, Carrefour réalise régulièrement des enquêtes internes de satisfaction, à l'échelle d'un pays, d'un magasin ou encore d'une catégorie de salariés, pour affiner sa politique et mettre en place des actions dédiées. En 2013, Carrefour a, par exemple, réalisé une grande étude auprès de ses collaborateurs belges âgés de plus de 45 ans afin de pouvoir répondre à leurs besoins spécifiques.

Organisation et conditions de travail

L'organisation du travail répond à deux objectifs majeurs : d'une part, offrir aux clients le meilleur service, ce qui requiert notamment une souplesse des temps de travail ; d'autre part, permettre à chacun de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour concilier ces deux impératifs, Carrefour s'appuie sur la concertation avec ses équipes et ses partenaires sociaux. Dans cet esprit, les équipes de caisse des hypermarchés français ont la possibilité de déterminer elles-mêmes leurs horaires, dans le respect de l'activité du magasin. Par ailleurs, les collaborateurs polonais peuvent bénéficier de formations à la gestion du temps pour l'aide à l'organisation, la planification et la réalisation de leurs différentes missions. L'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs fait également partie des objectifs de Carrefour avec, par exemple au Brésil, un nouveau programme ayant permis à plus de 100 salariés de faire l'objet d'une mutation professionnelle pour se rapprocher de leur domicile.



MANON DEBRITO

Assistante de caisse, hypermarché Carrefour Auteuil (France)

Un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle

« Avec le système des horaires en îlots, les assistant(e)s de caisse établissent eux-mêmes leur planning, plusieurs semaines à l'avance. Concrètement, je planifie chaque semaine mes horaires, en respectant certaines règles. Je dois notamment accomplir une fermeture et une nocturne hebdomadaires. Avec cette latitude, je parviens à trouver un bon équilibre entre mon métier et ma vie privée. Le magasin, de son côté, peut ajuster l'activité en caisse en fonction du flux de clients. »



BIEN DANS SON JOB AU BRÉSIL

En complément du salaire initial, Carrefour déploie au Brésil un ensemble de garanties sociales qui vont bien au-delà des obligations légales et contribuent à l'attractivité du Groupe. Parmi les principales initiatives mises en place ou renforcées en 2013, une nouvelle assistance médicale et dentaire dont bénéficient 75 000 collaborateurs et leurs familles, le lancement d'un programme « Geração Segura » visant à mener des actions préventives pour les grossesses à risques, une complémentaire retraite et prévoyance, dispositif innovant dans le pays ou encore un programme d'intéressement aux résultats pour tous les collaborateurs. En parallèle, Carrefour renforce sa politique de ressources humaines pour prévenir l'absentéisme et les accidents du travail et favorise la promotion interne au sein de ses différentes entités.

Rémunération et avantages sociaux

La politique de rémunération est conçue pour encourager les équipes et reconnaître de manière équitable le niveau de performance et de responsabilité de chacun, ainsi que sa contribution aux résultats du Groupe. Le salaire est ainsi complété par une palette d'avantages sociaux : plans de participation et d'intéressement, assistance médicale, prévention santé, retraite complémentaire... Carrefour a ainsi mis en place en 2013, en Chine, le premier plan d'intéressement aux résultats à l'échelle d'un magasin, d'une région ou d'un territoire. Par ailleurs, pour accompagner les collaborateurs en difficulté, Carrefour finance par exemple un fonds de solidarité en France, dont la commission est chargée d'accorder des aides financières aux collaborateurs pour leur permettre de faire face à des situations de vie complexes (530 000 euros en 2013).

Dialogue social

Le Groupe entretient avec ses partenaires sociaux un dialogue permanent et constructif, qui se concrétise régulièrement par de nouvelles avancées en faveur des collaborateurs. Parmi les initiatives majeures de l'année 2013, des accords intergénérationnels pour l'emploi des jeunes et des seniors en France, une nouvelle convention collective en Roumanie ou encore un pacte social sur la relance des embauches et le développement des contrats d'apprentissage dans les hypermarchés français. Au niveau européen, Carrefour réunit chaque année les membres du Comité européen lors d'une réunion plénière et d'un séminaire de formation-information instauré depuis 2011, permettant d'échanger sur des problématiques telles l'égalité professionnelle ou l'emploi des jeunes et l'usage des nouvelles technologies.

Activités extra-professionnelles

Un grand concours interne de cuisine en France, des activités sportives estivales pour les enfants des collaborateurs espagnols, une grande journée d'activités en famille à Taïwan et en Chine ou la journée des compléments en Belgique... Les magasins et entités Carrefour organisent régulièrement des animations et événements conviviaux, qui permettent à chacun de découvrir ses collègues dans un contexte différent et facilitent l'intégration des nouveaux venus. Le Groupe attache une importance particulière à ces initiatives conviviales, émanant du terrain, qui contribuent à l'esprit d'équipe et nourrissent l'esprit commerçant.





TOUR DU MONDE

ESPAGNE

Poursuite du partenariat avec la Fondation EXIT pour favoriser l'insertion des jeunes en risque d'exclusion sociale.



FRANCE

Plus de 5 000 jeunes en alternance recrutés en 2013.



BRÉSIL

100% des magasins emploient des collaborateurs en situation de handicap.



EUROPE

En 2013, Carrefour a mis en œuvre un programme de mentoring pour favoriser l'évolution professionnelle des collaboratrices de plusieurs pays européens.



ARGENTINE

Pour accompagner le développement des magasins de proximité Express dans le pays, Carrefour mise sur le recrutement et la formation de personnes de plus de 40 ans éloignées de l'emploi.



POLOGNE

Carrefour Pologne a signé en octobre 2013 la « Charte de la diversité ».



AGIR POUR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe marque sa différence par une politique soutenue pour l'égalité des chances, en faveur de la diversité et contre toutes formes de discrimination.

Carrefour mène des actions concrètes et cohérentes pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances de recrutement et d'évolution professionnelle, sans distinction de sexe, d'âge, d'origine ou encore de qualification. Cette politique s'exerce au moyen de nombreux leviers et à tous les niveaux : des accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, une Charte de la diversité, des programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux (ONU, Fédération

internationale des droits de l'homme, Organisation internationale du travail), des coopérations sur le terrain avec des ONG et des associations...

Dans ce cadre et avec ces outils, les magasins et entités Carrefour agissent au quotidien pour favoriser la diversité au sein de leurs équipes. Et ainsi représenter la diversité de la société, de leur environnement, de leurs clients, pour mieux les comprendre et anticiper leurs besoins. ■

L'emploi des jeunes

Concrétisé par l'embauche et la formation de jeunes peu ou pas qualifiés, Carrefour joue son rôle d'ascenseur professionnel et social. Chaque année, 1 400 jeunes accèdent



ainsi, par exemple, à leur premier emploi chez Carrefour au Brésil dans le cadre du programme « *Jovem Aprendiz* ». Le Groupe noue également des partenariats avec des écoles et universités, comme en Roumanie, avec des formations aux métiers de bouche. En 2013, Carrefour a recruté, en France, 500 jeunes en contrat d'avenir (1 000 d'ici fin 2014) et 5 000 jeunes en alternance (15 000 d'ici fin 2015), encadrés et formés en interne par un réseau de 3 000 tuteurs et conduit une action spécifique en faveur de l'insertion des jeunes issus des quartiers défavorisés, comme en témoigne l'investissement de long terme aux côtés de l'association « Nos Quartiers ont des talents. »

L'intégration du handicap

Le Groupe conduit une politique constante en matière d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, qui, dans certains cas, peuvent avoir besoin d'un environnement de travail spécifique (ergonomie, sécurité, etc.). D'où l'importance de bien penser leur accueil et leur accompagnement au sein de l'entreprise. En France, l'accord « Mission Handicap », initié dès 1999 et renouvelé en 2011, vise ainsi un triple engagement : recruter des travailleurs handicapés, les intégrer dans les meilleures conditions et les maintenir dans l'emploi,

notamment grâce à l'adaptation du poste de travail. Au Brésil, Carrefour a également déployé un programme spécifique, « *Eu pratico a inclusão* », qui a notamment permis en 2013 de multiplier par 2 le recrutement de personnes handicapées par rapport à 2012, accompagné d'un programme, « *Meu amigo e especial* » pour stimuler l'intégration en interne. En Pologne, Carrefour encourage le recours à des contrats aidés en partenariat avec l'association Ekon, ayant permis le recrutement de 150 personnes en situation de handicap mental.

L'égalité hommes-femmes

La proportion de femmes managers progresse régulièrement, sous l'effet d'une politique volontariste qui promeut l'égalité hommes-femmes à tous les niveaux (recrutement, évolution, salaire...) et dans tous les pays, au travers notamment d'un programme « *Women Leaders* ». En Pologne par exemple, les femmes occupent aujourd'hui plus de 50% des postes managériaux. Des mesures sont engagées sur la durée dans chaque pays : sensibilisation des magasins, formation et coaching, aménagement des temps de travail... Dans le même objectif, le recrutement prioritaire de jeunes managers féminins était à l'honneur du programme visant à l'insertion de jeunes diplômés à haut potentiel, « *Jovenes Profesionales* », en Argentine. Le Groupe s'est également engagé en 2013 en signant les « *UN Women Empowerment Principles* », élaborés par l'ONU Femmes, 7 principes d'action pour développer la parité au sein de l'entreprise.



L'expérience au service du commerce

Expertise, compétences, transmission des savoir-faire... Chez Carrefour, les collaborateurs expérimentés sont accompagnés par l'entreprise, au travers d'accords collectifs et de plans d'action ciblés : embauches, tutorat, gestion de la seconde partie de carrière... En Argentine par exemple, les magasins ont lancé « *Yo Trabajo* », un programme de recrutement et d'accompagnement destiné aux plus de 40 ans. En France, les accords intergénérationnels signés au second semestre 2013 comportent également plusieurs volets, dont le recrutement de personnes de plus de 50 ans, la prévention de la pénibilité, le développement du tutorat-seniors ou l'aménagement des fins de carrière professionnelle. Par ailleurs, en Belgique, Carrefour a initié en 2013 la mise en œuvre d'un plan d'action personnalisé qui sera proposé à tous ses collaborateurs de plus de 45 ans, visant à les accompagner via des programmes de formation, de développement des compétences et l'adaptation des temps et des conditions de travail.

La lutte et la sensibilisation contre les discriminations

Au-delà des grands principes de sa politique en la matière, Carrefour conduit dans chaque pays des actions spécifiques adaptées aux spécificités locales pour sensibiliser ses collaborateurs et ses clients à la lutte contre les discriminations : formation et « ambassadeurs diversité » dans les magasins au Brésil, égalité de traitement et lutte contre l'exclusion sociale en Espagne, campagne interne contre les discriminations en Argentine... En Pologne, Carrefour a également renforcé ses engagements en matière d'égalité des chances en signant, en octobre 2013, la « Charte de la diversité », initiative internationale promue par la Commission européenne.



Plus
d'informations
sur le site
www.fondation-carrefour.org

FONDATION
D'ENTREPRISE Carrefour

TOUS SOLIDAIRES

Dans tous les pays, l'exclusion alimentaire recouvre des réalités très diverses, appelant à agir sur de nombreux plans. Pour cela, les collaborateurs du Groupe s'investissent, au quotidien, dans des opérations de solidarité. Cette solidarité s'exerce au sein d'un dispositif à la fois souple et transversal, où se complètent actions locales, nationales et internationales.

La Fondation Carrefour a un rôle majeur pour initier et coordonner des programmes de solidarité dans tous les pays où le Groupe est implanté. Son action, centrée sur deux problématiques majeures – l'alimentation solidaire et l'aide d'urgence – l'a conduite à financer 48 projets dans 9 pays en 2013.

Dans chaque pays, les équipes de mécénat mettent parallèlement en œuvre, à l'échelle nationale, des programmes de solidarité spécifiques. Au niveau local, les magasins mènent, à leur propre initiative ou dans le cadre de programmes plus larges, une action de proximité, en partenariat avec des associations et collectivités territoriales. La cohérence et l'efficacité des actions menées résultent d'une coopération étroite et permanente entre tous les acteurs de cette chaîne de solidarité : l'entreprise, ses équipes et ses infrastructures, les clients et les associations partenaires.

S'ENGAGER POUR UNE ALIMENTATION SOLIDAIRE

À l'image des projets soutenus en 2013, l'implication de Carrefour se concrétise par des engagements collectifs et de long terme en faveur de l'alimentation solidaire. Ainsi, Carrefour organise et coordonne

de nombreuses campagnes de dons et de collectes en magasin. Les produits frais et de grande consommation ainsi donnés aux associations par l'entreprise ou collectés auprès de ses clients participent de manière significative à la lutte contre les inégalités liées à l'alimentation et contre le gaspillage alimentaire. Le Groupe, via sa Fondation, soutient également le développement d'épiceries solidaires, dont certaines permettent la réinsertion de leurs bénéficiaires, et appuie le développement de productions agricoles par le soutien de filières organisées et pérennes. La promotion des métiers de bouche, chers à l'enseigne, permet par ailleurs de soutenir la réinsertion par la formation de personnes en situation de précarité.

SE MOBILISER POUR L'AIDE D'URGENCE

Lors de catastrophes naturelles ou industrielles, Carrefour s'appuie sur son savoir-faire logistique et peut compter sur la mobilisation de ses collaborateurs et partenaires pour apporter une aide humanitaire aux personnes en situation d'urgence. Le challenge : intervenir dès les premières heures pour acheminer des produits alimentaires et non alimentaires aux personnes sinistrées. ■





COLLECTE INTERNATIONALE

En novembre 2013, la Fondation Carrefour a coordonné une grande collecte internationale de produits alimentaires, dans 8 pays européens et sud-américains, en association avec le réseau des Banques Alimentaires. Cette action a mobilisé plus de 2 200 magasins et a permis de récolter 4 500 tonnes de denrées alimentaires, soit l'équivalent de 9 millions de repas, redistribués aux plus démunis. Cette opération s'inscrit dans un partenariat de longue date avec les Banques Alimentaires, dont Carrefour est l'un des premiers contributeurs au quotidien dans de nombreux pays et le partenaire historique au sein de la distribution.



INSERTION PROFESSIONNELLE

Carrefour soutient de nombreux programmes pour favoriser la formation et l'embauche de personnes en situation d'exclusion. En Chine, par exemple, la Fondation Carrefour est mécène historique du programme « Shanghai Young Bakers », qui forme à la boulangerie et à la pâtisserie françaises de jeunes chinois issus des milieux défavorisés. La formation est entièrement gratuite. Les magasins du Groupe participent également au développement du programme en accueillant chaque année des jeunes en stage. Depuis la création du programme, près de 150 jeunes ont ainsi été formés à un métier très apprécié sur le marché de l'emploi en Chine.



TOUR DU MONDE

6,5 millions d'euros de budget alloué à la Fondation Carrefour en 2013.

FRANCE

68 millions de repas donnés par Carrefour aux Banques Alimentaires et aux associations de l'aide alimentaire (Croix-Rouge, Restos du cœur, Secours populaire...).

ARGENTINE

Plus de 4,3 millions de dollars récoltés depuis le début de la campagne « *Tu cambio puede cambiar vidas* » menée avec l'Unicef dans plus de 500 magasins argentins. Carrefour offre à ses clients la possibilité de faire don de leur petite monnaie pour soutenir des projets en lien avec l'éducation et la santé des enfants du pays.

POLOGNE

Deuxième édition du « Carrefour nutrition programme » menée en coopération avec Caritas Pologne.

ROUMANIE

37 000 colis de fournitures scolaires distribués par les magasins Carrefour aux élèves d'écoles primaires de 15 villes roumaines à l'occasion de la rentrée des classes.

BRÉSIL

200 000 vêtements collectés par les magasins Atacadão, au bénéfice des plus démunis.



ÉPICERIES SOLIDAIRES

Créé en 1995 à l'initiative de collaborateurs de Carrefour, le réseau PACTE (Pour agir contre toute exclusion) compte aujourd'hui 11 épiceries solidaires en France, soutenues par la Fondation Carrefour dans leur développement et leur approvisionnement. Les produits donnés par Carrefour sont triés, contrôlés puis mis en vente à 20 % de leur valeur

usuelle, permettant aux adhérents, sélectionnés en fonction de leurs ressources, d'accéder à des produits de consommation courante à moindre coût. Les épiceries PACTE agissent également en faveur de l'insertion. Elles emploient en effet des personnes en situation d'exclusion, souvent d'anciens bénéficiaires, qui, après formation aux métiers du commerce, accèdent à un emploi durable.



AIDE D'URGENCE

Catastrophes naturelles dans les régions de Fushun et du Sichuan en Chine, de Galati en Roumanie, dans les Hautes-Pyrénées et la Haute-Garonne en France, dans l'État d'Uttarakhand en Inde ou encore dans la province de Buenos Aires en Argentine : lors de chacun de ces événements survenus en 2013, Carrefour et sa Fondation ont apporté leur appui logistique et financier et coordonné l'action des magasins proches pour distribuer au plus vite des produits de première nécessité aux sinistrés.

PERSPECTIVES

Le recentrage géographique de nos activités et le renforcement de notre présence sur des marchés à forts potentiels constituent des atouts pour l'avenir du Groupe.

ENGAGEMENT

En plaçant le développement durable au cœur de notre modèle économique, nous nous donnons tous les atouts pour devenir chaque jour une entreprise plus responsable.

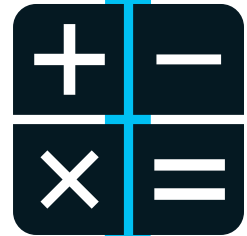
CROISSANCE

Rénovation, expansion, dynamisation de l'offre commerciale...

Nous mettons tout en œuvre pour développer une croissance rentable des ventes.

RENTABILITÉ

Notre politique de désendettement nous a redonné les marges de manœuvre nécessaires pour investir et créer durablement de la valeur.



UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Agir pour vous, c'est assurer le développement pérenne et responsable de notre activité en lien avec nos engagements et les perspectives de croissance qui s'offrent à nous.

PANORAMA FINANCIER

L'année 2013 traduit la dynamique de croissance du Groupe, illustrée par l'augmentation confirmée des ventes en France et à l'international et par l'amélioration du résultat opérationnel courant (+ 9,8 % à changes constants) dans un contexte économique difficile. En France, Carrefour a renoué avec la croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1 %). Les performances se sont très sensiblement redressées au second semestre dans les autres pays d'Europe, notamment en Espagne. Dans les pays émergents, le résultat opérationnel courant a crû de 8,5 % à changes constants.

Carrefour a poursuivi le renforcement de sa structure financière en 2013 : la dette a diminué de 203 millions d'euros pour s'établir à 4,1 milliards d'euros et le ratio d'endettement s'est amélioré de 10 %, à 1,1 x. En parallèle, le Groupe a repris ses investissements, en hausse de 44 % à 2,2 milliards d'euros.

En conformité avec la norme IFRS 5, les charges et produits relatifs aux activités non poursuivies ont été reclassés sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » du compte de résultat consolidé en 2012 et 2013. L'application au 1^{er} janvier 2013 de la norme IAS 19 (Avantages du personnel) a entraîné des ajustements des comptes 2012.

Chiffre d'affaires HT

74 888 M€

**+ 2,0 % PAR RAPPORT À 2012
(à changes constants)**

Le chiffre d'affaires est en croissance de 2 % à taux de changes constants par rapport à 2012 (- 1,0 % à changes courants) et confirme l'augmentation des ventes en France comme à l'international.

En France, le chiffre d'affaires est en hausse de + 1,0 % en organique hors essence (+ 0,3 % en publié) : nos activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de l'image-prix, une hausse du nombre de passages en caisse et une progression de la satisfaction globale des clients.

Dans les autres pays d'Europe, le chiffre d'affaires est en baisse de 2,9 % : l'évolution des ventes témoigne d'une nette amélioration au

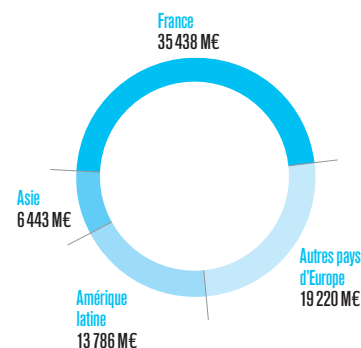
second semestre, en particulier en Espagne, qui a enregistré au quatrième trimestre une progression des ventes à magasins comparables pour la première fois depuis 2008.

En Amérique latine, les ventes organiques sont en très forte croissance à + 12,3 % sur une base de comparaison déjà élevée en 2012 ; la progression des ventes organiques est remarquable au Brésil et en Argentine, où Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire.

En Asie, la croissance organique des ventes s'accélère en 2013 (+ 2,2 %) et la Chine continue à bâtir sa position de long terme, avec l'ouverture de 20 hypermarchés.



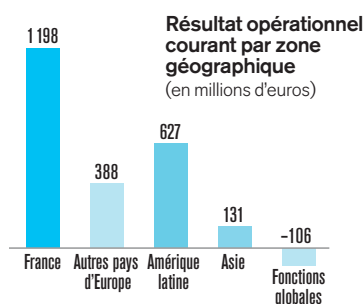
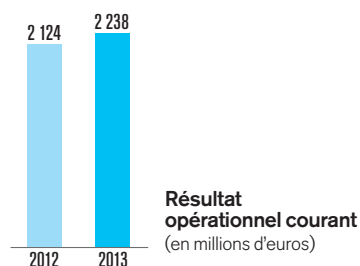
Chiffre d'affaires HT
(en millions d'euros)



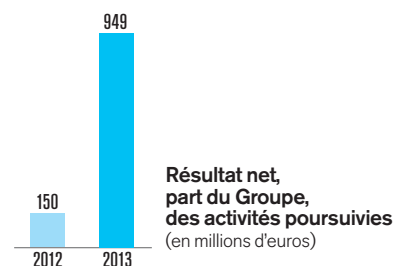
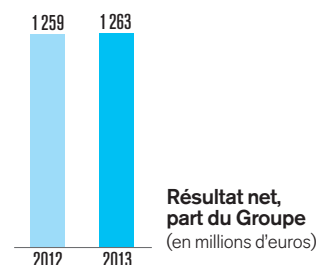
Chiffre d'affaires HT par zone géographique
(en millions d'euros)

Résultat opérationnel courant**2 238 M€****+ 9,8 % PAR RAPPORT À 2012
(à changes constants)**

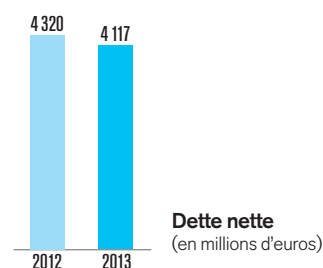
Le résultat opérationnel courant s'élève à 2 238 millions d'euros, en hausse de 9,8 % à changes constants et de 5,3 % à changes courants. Il représente 3,0 % du chiffre d'affaires comparé à 2,8 % en 2012. L'amélioration est forte en France, avec une progression de 29,9 % qui s'explique par une bonne maîtrise des coûts d'exploitation et une amélioration de la marge commerciale sous l'effet du rééquilibrage prix bas, promotions et fidélité ainsi que de la réduction du taux de démarque. Les autres pays d'Europe voient leur rentabilité progresser sur le deuxième semestre, ce qui démontre l'efficacité du modèle commercial. Les pays émergents voient leur résultat opérationnel courant progresser de 8,5 % à changes constants : les performances sont excellentes au Brésil dans chacun des formats tandis que l'Argentine a remarquablement géré une situation complexe dans un contexte de prix réglementés et d'inflation salariale. En Asie, la marge commerciale s'est bien tenue sur l'année dans un contexte de ralentissement conjoncturel de la consommation au quatrième trimestre.

**Résultat net, part du Groupe****1 263 M€****+ 0,1 % PAR RAPPORT À 2012
(à changes constants)**

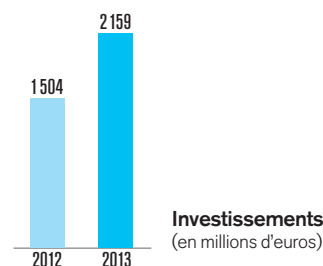
Le résultat net, part du Groupe, est de 1 263 millions d'euros, en progression de 0,1 % par rapport à 2012 à changes constants et de 0,3 % à changes courants. Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe est de 949 millions d'euros, soit une multiplication par 6,3 par rapport à 2012. Le résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe, s'établit à 314 millions d'euros, reflet de l'impact positif net du recentrage du Groupe.

**Dettes nettes****4 117 M€****- 203 M€ PAR RAPPORT À 2012**

La dette financière nette recule de 203 millions d'euros en 2013, renforçant ainsi la structure financière du Groupe. En parallèle, le coût de l'endettement financier net commence à baisser, en réduction de 60 millions d'euros par rapport à 2012. Le ratio d'endettement financier dette/EBITDA s'améliore à 1,1 x (1,2 x en 2012).

**Investissements****2 159 M€****+ 44 % PAR RAPPORT À 2012**

Le Groupe a relancé ses investissements en 2013 : ils sont en augmentation de 44 % et atteignent 2,2 milliards d'euros sur l'année. Ces investissements permettent au Groupe de poursuivre la rénovation et la maintenance de ses magasins, particulièrement en France, ainsi que de continuer l'expansion en Amérique latine et Asie.



PANORAMA BOURSIER

Au 31 décembre 2013, l'action Carrefour se situait en 22^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 2,1 %.

Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2013, le capital est de 1 809 960 480 euros. Il est divisé en 723 984 192 actions de 2,50 euros chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2013, ressort à 819 496 498. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 813 734 998.

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix	En %
Blue Partners	25 953 351	3,58 %	51 906 624	6,33 %
Colony Blue Investor SARL ⁽¹⁾	15 166 771	2,09 %	15 166 771	1,85 %
ColDevelopment SARL ⁽²⁾	1 337 001	0,18 %	1 337 001	0,16 %
Blue AIV SARL ⁽³⁾	176 692	0,02 %	176 692	0,02 %
Cervinia Europe	36 270 585	5,01 %	67 770 585	8,27 %
Groupe Arnault SAS ⁽⁴⁾	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,32 %
Bunt ⁽⁵⁾	25 379 553	3,51 %	25 379 553	3,10 %
Sous-total	106 940 705	14,77 %	164 393 978	20,06 %
Salariés	7 871 862	1,09 %	15 736 862	1,92 %
Autodétention	5 761 500	0,80 %		
Autocontrôle				
Public	603 410 125	83,35 %	639 365 658	78,02 %
TOTAL	723 984 192	100,00 %	819 496 498	100,00 %

(1) Détention par assimilation de 15 166 769 actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(2) Détention par assimilation de 87 000 actions Carrefour prêtées par ColDevelopment SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative et détention par assimilation de 1 250 000 actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(3) Détention par assimilation de 176 691 actions Carrefour prêtées par Blue AIV SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(4) Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'options d'achat.

(5) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

Au 31 décembre 2013, Blue Partners et Cervinia Europe possèdent 57 453 273 titres octroyant un droit de vote double.



Dividende

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 avril 2014 un dividende de **0,62 euro par action** au titre de l'exercice 2013, payable en numéraire ou en actions Carrefour. Ce dividende proposé correspond à un taux de distribution de 46% du résultat net, part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique définie en mars 2012.

La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 24 avril 2014. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 24 avril et s'achèvera le 15 mai 2014 inclus. La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendront le 28 mai 2014. Les actions nouvelles seront émises à un prix égal à 95% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

L'action Carrefour

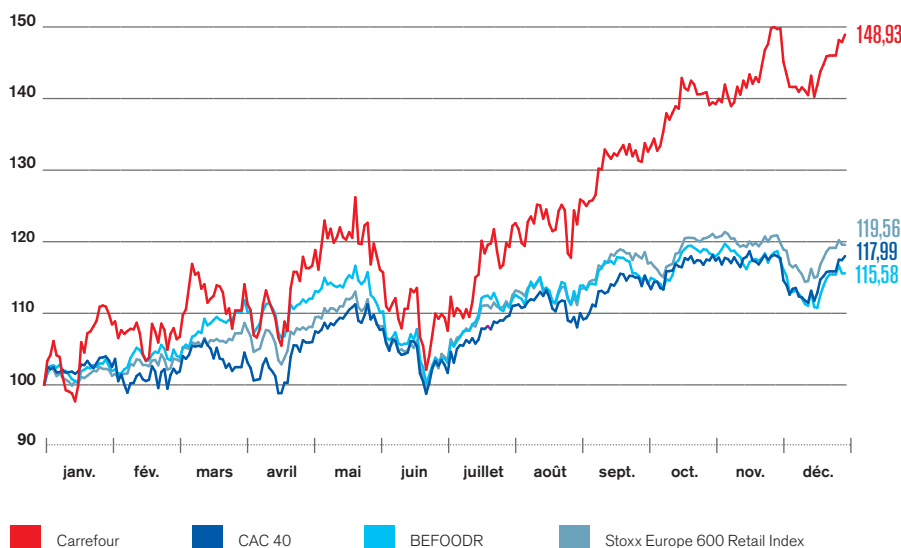
L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2009 ⁽²⁾	2010 ⁽²⁾	2011	2012	2013
Cours de clôture ⁽¹⁾ (en €) :					
• plus haut	33,79	41,28	36,08 ⁽²⁾		
			31,52 ⁽³⁾	19,63	29,02
• plus bas	22,89	30,85	15,07	13,07	18,9
• au 31 décembre	33,56	30,85	17,62	19,35	28,81
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	679 336 000	679 336 000	709 214 653	723 984 192
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Mds€)	23,7	21,0	12,0	13,7	20,9
Moyenne des volumes quotidiens ⁽¹⁾⁽⁴⁾	2 927 925	2 874 196	3 935 400 ⁽²⁾	3 239 839	2 598 027
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action (en €)	0,56	0,56	(3,35)	0,17	1,37
Dividende net (en €)	1,08	1,08	0,52	0,58	0,62 ⁽⁵⁾
Rendement	3,22%	3,50%	2,95%	3,00%	2,15%

(1) Source : NYSE Euronext. (2) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (3) Donnée ajustée de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (4) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext. (5) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 15 avril 2014.

Performance boursière de l'action Carrefour en 2013 (base 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR ⁽¹⁾ et l'indice Stoxx Europe 600 Retail ⁽²⁾



(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Greene King, ICA Gruppen, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : Ahold, Groupe Booker, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, Home Retail, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kering, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco.

Fiche signalétique de l'action

Place de cotation principale :
Euronext Paris – compartiment A

Code ISIN : FR0000120172

Valeur nominale : 2,50 euros

Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100, Stoxx Europe 600 Retail Index

Code mnémonique : CA

Code Reuters : CARR.PA

Code Bloomberg : CA : FP

Éligibilité PEA/SRD : oui/oui

Contacts

Carrefour

33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

 **N° Vert** 0805 902 902
contact@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs

CACEIS Corporate Trust
Service Relations investisseurs
14, rue Rouget-de-Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9
Tél. : +33 (0)1 57 78 34 44
Fax : +33 (0)1 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com



Retrouvez plus
d'informations
sur le site
www.carrefour.com

PANORAMA RSE

POUR UN COMMERCE DURABLE ET RESPONSABLE

Convaincu que la performance se mesure également par la contribution à la Société, la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la stratégie du groupe Carrefour. Cette performance, mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers, est le résultat d'une démarche d'amélioration permanente impliquant tous les métiers du Groupe dans l'ensemble des pays.

Le Groupe mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Inscrites dans une démarche globale, elles participent à une performance pérenne et responsable de l'entreprise. Les actions de Carrefour en matière de responsabilité sociale participent à l'objectif de « bien faire son métier » qui se décline en trois axes principaux :

- 1. Limiter l'utilisation des ressources en luttant contre toutes les formes de gaspillage**
- 2. Respecter la planète dans les actes d'achats en encourageant la biodiversité**
- 3. Contribuer à la Société en accompagnant les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise**

1. Limiter l'utilisation des ressources en luttant contre toutes les formes de gaspillage

Pour réduire son empreinte environnementale et assurer la pérennité de son activité sur le long terme, Carrefour a choisi de mettre en œuvre un plan global de lutte contre le gaspillage. Ce programme doit notamment permettre d'assurer l'efficacité de l'activité de Carrefour en termes d'utilisation de ressources. Pour le Groupe, c'est également une opportunité pour créer de la valeur et innover avec ses différentes parties prenantes, internes comme externes.

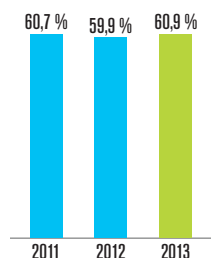
Carrefour se mobilise ainsi pour minimiser son empreinte environnementale, avec un plan d'action pluriannuel : économies d'eau et d'énergie, optimisation de la chaîne logistique, déploiement de véhicules de livraison propres, généralisation des meubles froids fermés en magasin, suppression des gaz fluorés dans les systèmes frigorifiques, recyclage et valorisation des déchets... Le Groupe s'est ainsi fixé l'objectif de réduire de 30 % la consommation énergétique de ses magasins et de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2020⁽¹⁾.

(1) Réduction d'ici 2020 de 30 % de la consommation d'énergie par mètre carré de surface de vente (vs 2004) et de 40 % des émissions de gaz à effet de serre (vs 2009 en France, Belgique, Espagne, Italie).



Retrouvez plus d'informations dans le Document de Référence 2013 et sur le site www.carrefour.com

% DE DÉCHETS VALORISÉS AU NIVEAU DU GROUPE

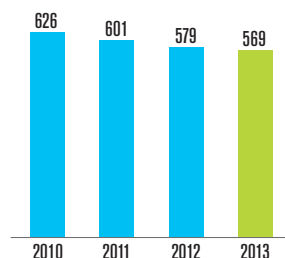


Part des déchets recyclés – dons inclus En % des déchets totaux

Données à BU comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2013). Exclut Hypermarchés Argentine et Supermarchés Italie et Argentine.

Le taux de recyclage des déchets progresse de 1 point en moyenne dans les magasins du Groupe en 2013.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES MAGASINS

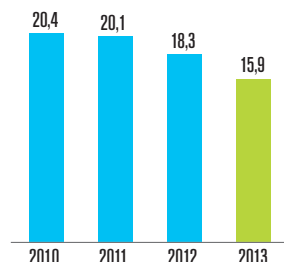


Électricité, gaz et fuel en kWh/m² de surface de vente (–9,0 % par rapport à 2010)

Données à BU comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013) – Exclut Hypermarchés et Supermarchés Brésil.

À fin 2013, la consommation d'énergie (électricité, fuel et gaz) des magasins du Groupe a baissé de 28,6 % par rapport à 2010 par mètre carré de surface de vente.

QUANTITÉ DE PAPIER ACHETÉ POUR LES PUBLICATIONS COMMERCIALES

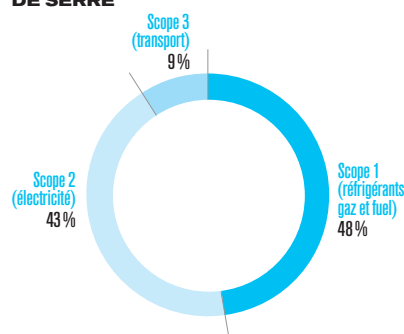


En kg/m² de surface de vente (–22,0 % par rapport à 2010)

Données à BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013)

En 2013, 99,4 % du papier utilisé dans les catalogues est certifié ou recyclé.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

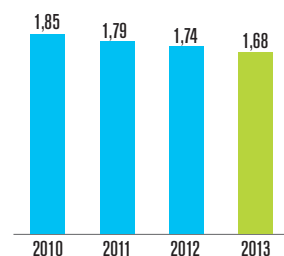


En %

Données à BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013)

À fin 2013, la diminution des émissions de CO₂ liées aux scopes 1 et 2 des magasins en France, en Espagne, en Belgique et en Italie, atteint 26,7 % par rapport à 2009 (objectif – 40 % à horizon 2020).

QUANTITÉ D'EAU CONSOMMÉE

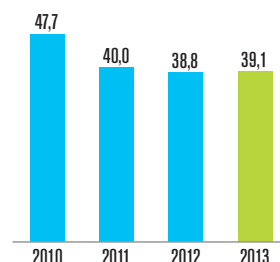


En m³/m² de surface de vente (–9,1 % par rapport à 2010)

Données à BU comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2013) – Exclut Hypermarchés et Supermarchés Belgique et Argentine.

En 2013, l'économie moyenne est ainsi de 60 litres par mètre carré de surface de vente.

QUANTITÉ DE FLUIDES RÉFRIGÉRANTS RECHARGÉS SUITE À DES FUITES

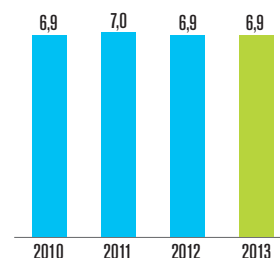


En kg de fluides/1 000 m² de surface de vente (–18,0 % par rapport à 2010)

Données à BU comparables (76 % du périmètre CA HT consolidé 2013) – Exclut Hypermarchés Brésil, Argentine, Taïwan et Supermarchés Brésil, Argentine.

En 2013, Carrefour a poursuivi la mise en place d'installations utilisant des réfrigérants naturels (CO₂).

ÉMISSIONS DE CO₂ PAR UNITÉ DE TRANSPORT



En kg CO₂/palette transportée

Données à BU comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013) – Exclut Hypermarchés et Supermarchés Brésil. Émissions de CO₂ calculées à partir des kilomètres parcourus (1 litre de carburant consommé = 2,6667 kg de CO₂ émis) pour assurer le transport des marchandises entre les entrepôts et les magasins. Unité de transport = palette de 120x80.

Le taux de CO₂ par palette est stable depuis quatre ans. Carrefour travaille sur de nouveaux indicateurs afin de mesurer sa performance.

2. Respecter la planète dans les actes d'achat en encourageant la biodiversité

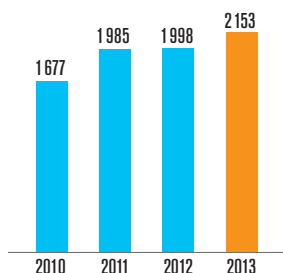
Carrefour met en œuvre une politique d'approvisionnement responsable, privilégiant les fournisseurs et les produits respectueux de la biodiversité. Dans ce sens, le Groupe s'attache par exemple à s'approvisionner prioritairement en bois et papier certifiés FSC (*Forest Stewardship Council*) et PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*), garantissant une gestion durable des forêts.

Par ailleurs, dans chaque pays, chaque région, Carrefour encourage le développement de son offre en produits locaux, issus de PME, de producteurs et d'agriculteurs du terroir. Avec pour effet un enrichissement de l'offre pour les clients, une stimulation de l'économie locale, une réduction des temps de transport et des émissions de CO₂.

En France, l'arrêt de la vente d'espèces issues de la pêche en eaux profondes et le lancement de nombreuses références certifiées MSC (*Marine Stewardship Council*) garantissant une pêche durable, l'exclusion des OGM dans la totalité des produits de marques propres et le remplacement de l'huile de palme ou – quand la substitution n'est pas possible – l'emploi d'une huile de palme durable dans l'ensemble des produits de marques propres sont également des chantiers sur lesquels Carrefour s'engage. Les clients bénéficient également d'une offre large de produits conçus selon des cahiers des charges intégrant des critères environnementaux et/ou qualitatifs stricts : Carrefour Bio, filières qualité Carrefour, gamme Reflets de France, Viver, etc.

Par ailleurs, Carrefour intègre des exigences de qualité, de sécurité et d'hygiène à toutes les étapes de la vie d'un produit : sélection et suivi des fournisseurs, étiquetage, analyses sanitaires réalisées tout au long de la chaîne de production, de transport et de distribution.

NOMBRE DE RÉFÉRENCES DE PRODUITS ALIMENTAIRES BIO DE MARQUES PROPRES

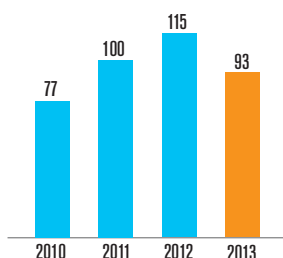


(+ 28,4% vs 2010)

Données à BU comparables
(100% du périmètre CA HT consolidé 2013)

En 2013, les ventes de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique atteignent 581 M€.

NOMBRE DE PRODUITS DE MARQUES PROPRES ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE⁽¹⁾



Données à BU comparables
(100% du périmètre CA HT consolidé 2013)

En 2013, dans un contexte de rationalisation du nombre de références proposées, les ventes de produits de marques propres issus du commerce équitable progressent de 2,1 %.

NOMBRE DE PRODUITS « NOURRIS SANS OGM » EN FRANCE



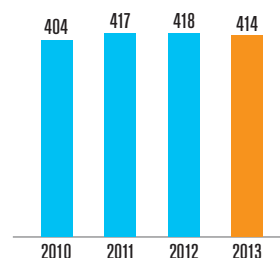
Ces produits sont facilement identifiables en magasin grâce à une signalétique spécifique.

NOMBRE DE PRODUITS CONTRIBUANT À UNE PRODUCTION D'HUILE DE PALME PLUS DURABLE (EN EUROPE)



Parmi ces 600 produits, 100 contiennent de l'huile de palme certifiée RSPO.

NOMBRE DE FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR DANS LE MONDE



Données à BU comparables
(100% du périmètre CA HT consolidé 2013)

En 2013, les ventes de produits issus des filières qualité Carrefour dépassent le milliard d'euros.

(1) Certifiés par un organisme indépendant selon les critères reconnus : FLO, ESR...

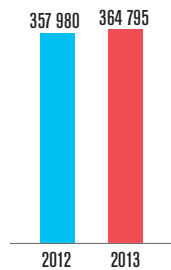
3. Contribuer à la Société en accompagnant les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise

Pour développer une offre de produits de qualité au meilleur prix, Carrefour et ses fournisseurs s'engagent à travers des partenariats, qui reposent sur des cahiers des charges rigoureux, une démarche d'amélioration continue et des audits réguliers des sites de production. Pour les accompagner, Carrefour déploie un outil d'autodiagnostic, adossé à la norme ISO 26000. Un outil précieux pour aider les fournisseurs à identifier leurs axes d'amélioration et orienter leurs plans d'action en matière de responsabilité sociétale.

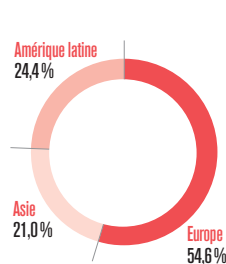
En partenariat avec la Fédération internationale des droits de l'homme, Carrefour a mis en place une Charte sociale et éthique, qui s'applique à l'ensemble de ses fournisseurs de produits de marques propres. Ceux-ci sont notamment tenus de se conformer aux principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) : salaires, temps de travail, liberté d'association, santé et sécurité, etc. Carrefour fait vérifier le respect de ces exigences par des cabinets d'audit externe spécialisés. Ainsi en 2013, Carrefour a commandité 1 333 audits sociaux et 146 audits sécurité sur les sites de production de ses fournisseurs dans les pays à risques.

Vis-à-vis de ses collaborateurs, le Groupe mène, dans ses pays d'implantation, une action concrète et cohérente pour donner à tous les mêmes chances de recrutement et d'évolution professionnelle. La construction d'équipes diverses est un atout important pour le Groupe. Elle lui permet notamment de mieux anticiper les évolutions de la société, et de mieux appréhender les besoins d'une clientèle large et variée. La contribution de Carrefour à la Société s'étend également à des actions de solidarité locale, menées par les collaborateurs à travers le monde.

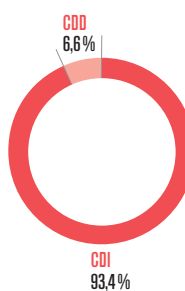
EFFECTIFS



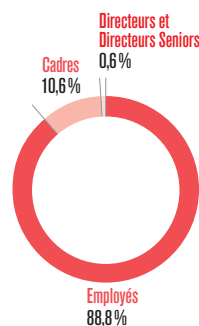
RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



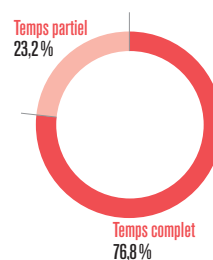
RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT



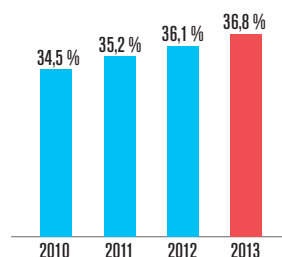
RÉPARTITION PAR CATÉGORIE



RÉPARTITION PAR DURÉE DE TEMPS DE TRAVAIL



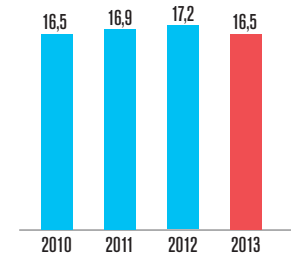
PART DES FEMMES DANS LE MANAGEMENT



Données à BU comparables
(100% du périmètre CA HT consolidé 2013)

En 2013, Carrefour a poursuivi le développement de son programme « Women Leaders ».

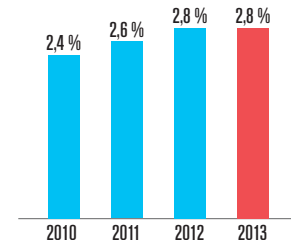
NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR



Données à BU comparables
(83% du périmètre CA HT consolidé 2013). Exclut Hypermarchés et Supermarchés Brésil.

En 2013, Carrefour a dispensé 5,1 millions d'heures de formation à ses collaborateurs dans le monde.

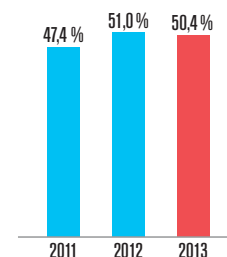
POURCENTAGE DE SALARIÉS DÉCLARÉS EN SITUATION DE HANDICAP



Données à BU comparables
(100% du périmètre CA HT consolidé 2013)

À fin 2013, le groupe Carrefour emploie 9 709 collaborateurs déclarés en situation de handicap.

TAUX DE PROMOTION INTERNE



Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Il veille à l'équilibre de sa composition, à l'adaptation aux besoins de la Société par les compétences, l'expérience et la représentativité des Administrateurs et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions.

Le Conseil d'Administration approuve les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Cooptation au Conseil : 23 mai 2012

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Amaury de Seze

Administrateur référent

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Mandat proposé au renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014

Bernard Arnault*

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Mandat proposé au renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014

Thomas J. Barrack Jr.*

Cooptation au Conseil : 15 janvier 2014

Ratification de la cooptation proposée lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014

Nicolas Bazire*

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Jean-Laurent Bonnafé*

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Mandat proposé au renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014

Thierry Breton

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

René Brillet

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Mandat proposé au renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 15 avril 2014

Charles Edelstenne

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Diane Labruyère-Cuilleret

Nomination au Conseil : 18 juin 2012

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Mathilde Lemoine

Nomination au Conseil : 20 mai 2011

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Bertrand de Montesquiou

Nomination au Conseil : 18 juin 2012

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Georges Ralli

Nomination au Conseil : 18 juin 2012

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Anne-Claire Taittinger

Nomination au Conseil : 28 juillet 2008

Fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Robert Halley

Président d'honneur

Les comités spécialisés

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la société, les Comités du Conseil d'Administration sont les suivants :

LE COMITÉ DES COMPTES

Président : Georges Ralli.

Membres : Nicolas Bazire*, René Brillet, Mathilde Lemoine.

Le Comité a notamment pour mission d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Président : Thierry Breton.

Membres : René Brillet, Charles Edelstenne. Il est chargé d'étudier toutes les questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites de la Société, ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat. Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites. Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Président : Bertrand de Montesquiou.

Membres : Diane Labruyère-Cuilleret, Anne-Claire Taittinger, Nicolas Bazire*. Le Comité examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de mandataire social en tenant compte notamment de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants. La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité et revue chaque année par le Conseil. Il propose au Conseil d'Administration la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement. Il a également pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de son fonctionnement.

* Administrateur non indépendant.

L'équipe de Direction

Georges Plassat
Président-Directeur Général

Pierre-Jean Sivignon
Directeur Exécutif
Finances et Gestion

Jérôme Bédier
Secrétaire Général

Marie-Noëlle Brouaux
Directrice Exécutive
Communication

Éric Legros
Directeur Exécutif
Marchandises Alimentaire
et Non-alimentaire

Jacques Ehrmann
Directeur Exécutif
Patrimoine, Développement
et Nouvelles Activités

Les Directions Pays

Noël Prioux
Directeur Exécutif
France

Pascal Clouzard
Directeur Exécutif
Espagne

Éric Uzan
Directeur Exécutif
Italie

Gérard Lavinay
Directeur Exécutif
Europe du Nord

**François Melchior
de Polignac**
Directeur Exécutif
Belgique

Guillaume de Colonges
Directeur Exécutif
Pologne

**Jean-Baptiste
Dernoncourt**
Directeur Exécutif
Roumanie

Charles Desmartis
Directeur Exécutif
Brésil

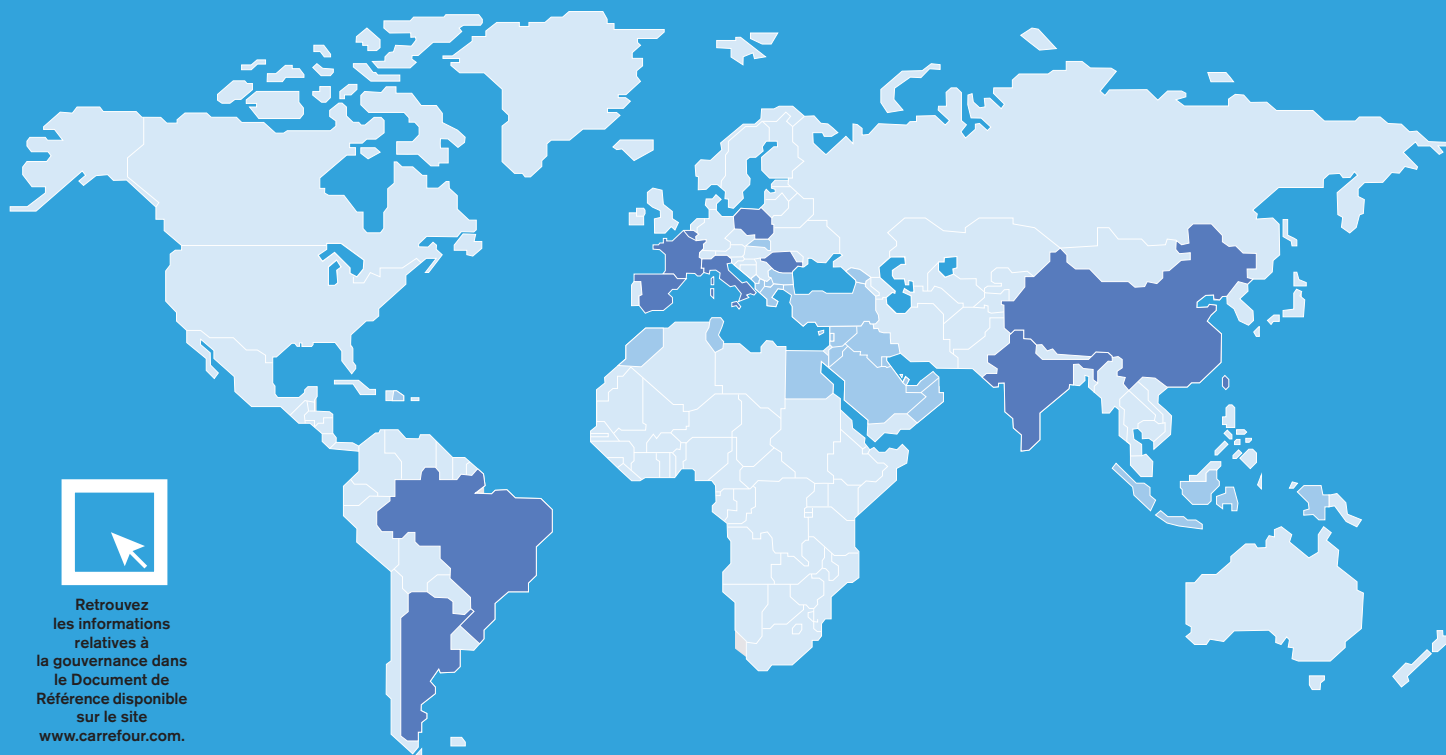
Daniel Fernandez
Directeur Exécutif
Argentine

Thierry Garnier
Directeur Exécutif
Chine-Taïwan

Patrick Ganaye
Directeur Exécutif
Taïwan

Jean-Noël Bironneau
Directeur Exécutif
Inde

Stéphane Thouin
Directeur Exécutif
Partenariat International



Retrouvez
les informations
relatives à
la gouvernance dans
le Document de
Référence disponible
sur le site
www.carrefour.com.

Contacts

Groupe Carrefour

Direction générale

33, avenue Émile-Zola – TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00
Fax : +33 (0)1 41 04 26 01

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

Numéro Vert actionnaires :

 N° Vert 0805 902 902

contact@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs

CACEIS Corporate Trust

Service Relations investisseurs
14, rue Rouget-de-Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09
Tél. : +33 (0)1 57 78 34 44
Fax : +33 (0)1 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com

France

Carrefour France

102, rue de Paris – BP 83
91300 Massy
Tél. : +33 (0)1 69 19 30 00
Fax : +33 (0)1 69 19 30 99

Europe

Belgique

Carrefour Belgium

20, avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél. : +32 2 729 21 11
Fax : +32 2 729 20 38

Espagne

Centros Comerciales Carrefour

Calle Campezo, 16
Polígono de las Mercedes
28022 Madrid
Tél. : +34 91 301 89 00
Fax : +34 91 333 18 36

Italie

Carrefour Italia

Via Caldera, 21
20153 Milano
Tél. : +39 02 48 25 1
Fax : +39 02 48 20 23 25

Pologne

Carrefour Polska

Ul. Targowa 72
03-734 Warszawa
Tél. : +48 22 517 21 10
Fax : +48 22 517 22 01

Roumanie

Carrefour Romania

Blvd. Timisoara nr. 26z, sector 6
Cladirea Anchor Plaza – Etaj 8
061331 București
Tél. : +40 21 206 74 00
Fax : +40 21 206 74 52

Amérique latine

Argentine

Carrefour Argentina

Cuyo 3367 – 1640 Martínez
Provincia de Buenos Aires
Tél. : +54 11 40 03 70 00
Fax : +54 11 40 03 77 22

Brésil

Brepa Comércio e Participações Ltda

Rua George Eastman, n° 213
CEP 05690-000 São Paulo
Tél. : +55 11 37 79 60 00
Fax : +55 11 37 79 66 94

Asie

Chine

Carrefour China

Floor 18, Tower A, Central Towers
No 555 Langao Road, Putuo District
200333 Shanghai
Tél. : +86 21 3878 4500
Fax : +86 21 6881 5232

Inde

Carrefour W C&C

India Pvt Ltd
2nd floor, Park Centra
Sector 30 – Village Silokhra
Gurgaon 122001 – Haryana
Tél. : +91 124 4752000
Fax : +91 124 4752005

Taïwan

Carrefour Taïwan

5F, No. 136. Daye Rd.,
Beitou Dist, Taipei City
Tél. : +886 2 2898 1999
Fax : +886 2 2898 2633

Découvrez nos autres publications



Document de Référence
2013



Rapport d'activité de la
Fondation Carrefour 2013



Guide de l'actionnaire
2014

Suivez l'actualité du groupe Carrefour



www.carrefour.com

Suivez-nous également sur Twitter®



@GroupeCarrefour

Réalisation : Direction de la Communication du groupe Carrefour

Création et production : IIAVAS WORLDWIDE PARIS

Crédits photographiques et infographies : Gilles Leimdorfer/Interlinks Image, Christophe Lebedinsky, Marta Nascimento/REA, Christophe Gay/Skyzone Le Group, Alexandre Papais, David Pell Multimédia, Lionel Barbe, Philippe Dureuil, Julian Perez, Garo Milosyan, Franck Castel, Patrick Ian, Photothèque Carrefour, Getty Images, Shutterstock, the Noun Project, droits réservés.

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : l'impression du document a été réalisée par Frazier certifié FSC et ISO 14001 système de management environnemental (SME). Frazier a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.





www.carrefour.com

Société anonyme au capital de 1 809 960 480 euros

Siège social : 33, avenue Émile-Zola – 92100 Boulogne-Billancourt

652 014 051 RCS Nanterre