

JUILLET 2015

LETTRE A U X ACTIONNAIRES

DÉCRYPTER

Construire une croissance rentable et durable



EXPLORER

Carrefour en Chine : pionnier depuis 20 ans

INNOVER

Le design est une arme stratégique pour l'entreprise

PARTICIPER

Les visites exclusives du Club des actionnaires !





DÉCRYPTER



STRATÉGIE ET PERFORMANCE

CONSTRUIRE UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

L'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires de Carrefour du 11 juin dernier a été l'occasion pour le Président-Directeur Général du Groupe, Georges Plassat, de faire un retour sur les excellents résultats de l'année 2014 et de présenter les opportunités et les défis de demain.

UNE BELLE ANNÉE 2014 QUI PRÉPARE LE FUTUR DE CARREFOUR

Carrefour a retrouvé des fondamentaux solides : 2014 a été une belle année qui confirme sa dynamique de croissance avec un chiffre d'affaires HT de 74,7 milliards d'euros (+ 3,9 % en organique), une nouvelle progression du résultat opérationnel courant (+ 10,6 % à changes constants) et un dividende en hausse.

Cette nette amélioration des résultats correspond aux efforts et aux plans d'action mis en œuvre depuis 2012 par le Groupe, qui continueront de soutenir ses performances. Tout d'abord, avec la reprise maîtrisée des investissements, Carrefour a, en priorité, rénové son parc de magasins pour une meilleure expérience d'achat de ses clients, qui viennent et reviennent dans les magasins. Ensuite, le Groupe a effectué un recentrage géographique sur les pays où il occupe une position de premier plan, en général des pays de forte tradition culinaire et gastronomique, mais aussi où le nombre de consommateurs est en forte croissance : la France, le Brésil, l'Espagne, l'Italie et la Chine. Aussi, en créant Carmila, une des plus grandes foncières européennes, dont Carrefour détient 42 %, le Groupe réhabilite l'écosystème cohérent et convivial des galeries marchandes dans lesquelles

se situent les hypermarchés et renforce leur efficacité commerciale. Carrefour est bien plus qu'un groupe d'hypermarchés, c'est un acteur multiformat par excellence. Il opère dans tous les formats de magasins et répond aux évolutions des modes de vie et de consommation, et aux envies des clients.

BIEN FAIRE SON MÉTIER DE COMMERÇANT

Bien faire notre métier, c'est s'adapter aux nouveaux usages des parcours clients et relever les défis de demain. Carrefour a déjà franchi des étapes décisives, de décentralisation et de simplification de ses systèmes. Le Groupe se concentre sur des priorités claires pour préparer son avenir. La première demeure celle de satisfaire les clients avec les meilleurs produits possibles, des assortiments locaux et régionaux aux prix les plus efficaces dans des magasins accueillants. Les équipes de Carrefour sont au service des clients et à leur écoute au quotidien. La seconde priorité est de poursuivre le développement dans le digital, celui du cross canal, avec plus de force et de confiance : le magasin physique est notre atout pour réussir dans le digital car l'avenir est à la combinaison des trafics entre les magasins et sur Internet. Enfin, le facteur de différenciation de Carrefour réside

dans sa capacité d'innovation et dans l'excellence opérationnelle des femmes et des hommes du Groupe : en imaginant de nouveaux concepts, en se renouvelant en continu, en développant l'expertise des collaborateurs. Les équipes opérationnelles contribuent à faire que Carrefour figure comme l'un des grands distributeurs mondiaux. Ainsi, Carrefour dispose de tous les atouts pour comprendre, satisfaire et anticiper les envies de ses clients, et pour construire une croissance rentable et durable, créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

CARREFOUR A RÉALISÉ UNE BELLE ANNÉE 2014. AVOIR ATTEINT UN TEL NIVEAU DE PERFORMANCE, LE MEILLEUR DEPUIS PLUS DE SEPT ANS, CONSTITUE UNE GRANDE SATISFACTION POUR TOUTES LES ÉQUIPES DU GROUPE. "

Georges Plassat, Président-Directeur Général

clubactionnaires.carrefour.com
 club@actionnaires.carrefour.com
 0 805 902 902
 @GroupeCarrefour

2,41

MILLIARDS €
Investissements

CHIFFRES CLÉS 2014

74,70

milliards €

CHIFFRE D'AFFAIRES HT

+ 3,9 % EN ORGANIQUE

2,39

MILLIARDS €
Résultat opérationnel
courant

1,25

MILLIARD €
Résultat net,
part du Groupe

ACTION

COURS AU 10 JUILLET 2015

29,06 €

Progression du cours du 31/12/14 au 10/07/15

+ 14,86 %

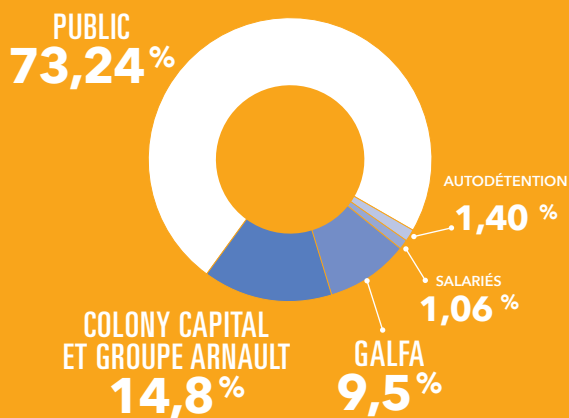


DIVIDENDE 2014

0,68 € par action

paiement en actions ou en numéraire

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2014



INDICATEURS CLÉS

381 227

COLLABORATEURS

10 860

MAGASINS DANS 33 PAYS

+ de 21 000

PRODUCTEURS ENGAGÉS
DANS LES FILIÈRES QUALITÉ
CARREFOUR

12,5

MILLIONS DE PASSAGES
CLIENTS EN CAISSE CHAQUE
JOUR DANS LE MONDE



EXPLORER



TOUR DU MONDE

CARREFOUR EN CHINE

PIONNIER DEPUIS 20 ANS

À l'occasion du vingtième anniversaire de son implantation en Chine, Carrefour affirme ses engagements pour l'avenir : refonte de sa chaîne d'approvisionnement et garantie de la sécurité alimentaire pour tous. Focus sur la stratégie du premier acteur de la grande distribution à avoir introduit le modèle de l'hypermarché en Chine.

LA CHINE EN CHIFFRES

233
HYPERMARCHÉS

+ de 70
VILLES OÙ CARREFOUR
est présent

60 000
EMPLOYÉS



CARREFOUR FÊTE SES
20 ANS

CARREFOUR, VINGT ANS DE PRÉSENCE EN CHINE

En 1995, le Groupe ouvrait ses premiers magasins en Chine. Le début d'une grande aventure qui traduit l'esprit novateur du deuxième groupe mondial de la distribution. En introduisant le modèle de l'hypermarché, différent des modes de distribution traditionnels chinois de proximité, l'enseigne a connu une expansion en lien avec celle de l'économie chinoise. La population a été conquise par le concept « tout en un » de l'hypermarché, permettant de centraliser ses achats. Aujourd'hui, notre activité en Chine, c'est 233 hypermarchés dans plus de 70 villes.

DES ENGAGEMENTS RENOUVELÉS

Grâce à ses laboratoires en magasins, Carrefour Chine contribue à améliorer la traçabilité et la sécurité alimentaire pour tous, un enjeu de santé publique majeur dans ce pays. Le Groupe déploie aussi des actions

anti-gaspillage et de protection de la biodiversité, en lien avec ses valeurs d'acteur responsable et son ambition de « bien faire son métier ». C'est également à travers un programme d'achat de fruits et de légumes auprès d'agriculteurs locaux que Carrefour leur garantit un meilleur revenu.

UN MARCHÉ TRANSFORMÉ

Aujourd'hui, dans un contexte de frugalité de la consommation, Carrefour est à l'offensive en Chine. Le Groupe met en œuvre un plan pour développer son e-commerce et faire évoluer son modèle multiformat avec des ouvertures de magasins ciblés et le lancement d'Easy, un format de proximité en zone urbaine. Le Groupe réorganise sa propre capacité logistique sur l'ensemble de ses zones de chalandise avec l'ouverture de six nouveaux centres logistiques en 2015 et 2016. Carrefour gagne en efficacité et confirme, après vingt ans de présence en Chine, qu'il continue à bâtir une position de long terme.

20 ANS, ÇA SE FÊTE !

Carrefour Chine organise un dispositif d'animations et d'événements festifs avec et pour ses clients et ses équipes opérationnelles dans l'ensemble de ses magasins : des spectacles et des attractions, un concours de photos, une course-relais à pied ou en vélo entre les magasins, des visites des laboratoires, un site Internet spécial 20^e anniversaire...

CARREFOUR ENGAGÉ CÔTÉ...

... URBAINS



CARREFOUR MET L'ACCENT SUR LA PROXIMITÉ

Carrefour Chine lance le multiformat avec Easy, des magasins urbains de proximité, pour s'adapter aux contraintes des grandes villes chinoises et répondre aux besoins des consommateurs. L'objectif : permettre aux clients de faire leurs courses près de chez eux.

... FILIÈRE QUALITÉ



DES FRUITS EN CHINE SANS HORMONES ET SANS PESTICIDE

Avec l'orange Navel Gannan et le pomelo miel Guanxi, la Filière Qualité Carrefour propose aux consommateurs chinois des fruits plus riches en jus et en sucre et produits dans des conditions de respect de l'environnement et de traçabilité de la production.

... SOLIDARITÉ



LA « CARREFOUR CHINA FOUNDATION FOR FOOD SAFETY », UN ENGAGEMENT LOCAL

La Fondation d'entreprise Carrefour en Chine met en place des programmes d'aide aux plus démunis. Son objectif est de lutter contre l'exclusion alimentaire ainsi que d'apporter une aide humanitaire d'urgence.

L'ENGAGEMENT CARREFOUR POUR LA TRAÇABILITÉ

Grâce à 46 laboratoires en magasin et quatre laboratoires centraux, des tests de vérification sont effectués quotidiennement pour garantir la traçabilité, la sécurité alimentaire et la qualité des produits frais.



LES ENGAGEMENTS DU GROUPE ENVERS LES SALARIÉS

Carrefour s'engage à favoriser les évolutions de carrière au sein de l'entreprise par le biais de partenariats comme celui de Carrefour Chine avec la Capital University of Economics and Business.



... RECHERCHE

... SALARIÉS

clubactionnaires.carrefour.com
club@actionnaires.carrefour.com
0 805 902 902
@GroupeCarrefour



LE DESIGN EST UNE ARME STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE

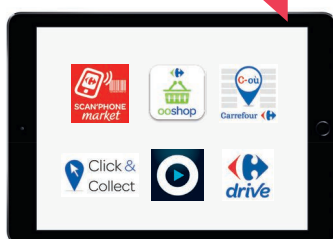
Après Texas Instruments, Alcatel, Philips et Décathlon, Philippe Picaud rejoint Carrefour en 2009 pour y créer la première agence interne de design. Amenant la culture du design intégré et transverse chez Carrefour, le Directeur Design est convaincu que le design est autant un levier d'innovation qu'un outil de création de valeur. Il partage sa vision d'un design stratégique, à l'écoute des besoins et des usages des consommateurs.

LE DESIGNER SE MET EN PERMANENCE À L'ÉCOUTE DU MONDE ET DE SES ÉVOLUTIONS.

Philippe Picaud



Des applications Carrefour

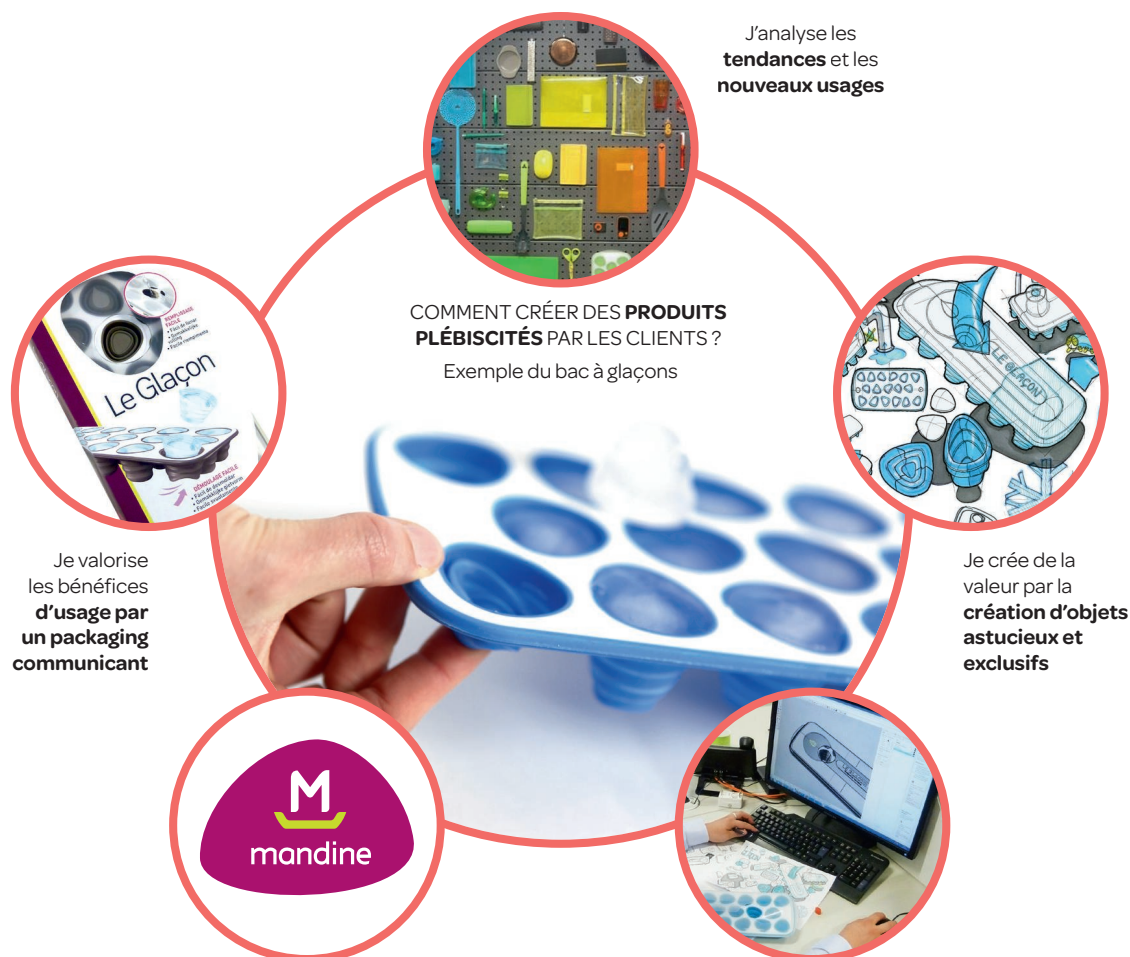


QUELLE EST VOTRE DÉFINITION DU RÔLE DU DESIGNER ?

C'est un métier stratégique, récent et plein d'avenir, surtout dans un contexte de crise et de forte concurrence. Il questionne et réinvente les codes existants et optimise les process de développement. Le design crée un avantage concurrentiel en transformant notre offre en préférence : il produit une différenciation et une exclusivité. Le designer ne se contente pas de répondre à une opportunité : il innove sur la base d'intuitions propres à son expérience et crée des solutions pertinentes. Il se met en permanence à l'écoute du monde et de ses évolutions. Appuyé sur des méthodologies très sérieuses, le design est un métier d'écoute et de sensibilité. Le designer réinvente pour faire différent et mieux, pour améliorer le produit, son usage et son expérience globale.

QUELLE PLACE STRATÉGIQUE OCCUPE LE DESIGN DANS L'ENTREPRISE ?

Le design intégré dans l'entreprise est directement lié à son niveau de performance. Regardez les grandes marques à l'identité forte, elles ont toutes intégré la fonction. Le design a une mission transverse dans l'entreprise. C'est une force de proposition, d'innovations porteuses d'une culture dynamique cohérente avec celle de l'entreprise. Son objectif est multiple : aller au-devant des besoins du consommateur, susciter son adhésion en lui montrant qu'il est écouté et en lui proposant un produit et/ou un service. Tout contribue à créer de la valeur pour l'entreprise, de la satisfaction pour le client et de la fierté pour les collaborateurs.



COMMENT EST ORGANISÉE LA FONCTION DESIGN CHEZ CARREFOUR ET QUELS SONT SES CHAMPS D'APPLICATION ?

Carrefour est un des rares distributeurs français à avoir intégré la fonction en interne et à lui avoir confié une mission stratégique. Les équipes design, une trentaine de personnes, fonctionnent comme une agence interne au service de l'ensemble des business units du Groupe. Elles sont là pour identifier les tendances, les traduire en stratégies commerciales et apporter de la cohérence dans l'application globale des messages portés par nos marques.

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UNE ILLUSTRATION CONCRÈTE DE CETTE DÉMARCHE ?

Chez Carrefour, nous l'avons utilisée pour revoir les parcours clients et offrir plus de confort et une meilleure information avec des innovations. Par exemple, avec le chariot Mobi, en phase de test, qui s'adapte aux nouvelles pratiques d'achat et propose une optimisation du chariot par compartiments avec des sacs réutilisables pour faciliter aussi le rangement à la maison. Carrefour innove également avec le système Click & Collect, qui permet de faire ses courses en ligne et de vérifier la disponibilité en magasin des articles achetés en ligne avant d'aller les retirer. C'est encore le mur digital d'achat :

il présente virtuellement un nombre de références supérieur aux articles réellement stockés en magasin, que l'on peut commander. Un gain de temps et d'espace en adéquation avec les enjeux de nos styles actuels de vie ! La mobilité connectée et les usages digitaux sont véritablement les champs d'application prioritaires pour innover aujourd'hui et demain dans le domaine du design appliqué à la distribution.

Retrouvez la galerie des produits conçus par Carrefour sur : <http://designedbycarrefour.prosite.com/>



PARTICIPER



LA VIE DU CLUB DES ACTIONNAIRES

RETOUR
SUR
...

LES VISITES EXCLUSIVES

Créé en 2014, le Club des actionnaires propose des visites guidées pour faire découvrir les activités du Groupe à ses actionnaires, au plus près du terrain et des équipes opérationnelles.



EN SAVOIR +

Pour devenir membre du Club des actionnaires Carrefour, il suffit de détenir au moins 1 action au nominatif ou au moins 100 actions au porteur*.

* Les conditions d'éligibilité et d'adhésion au Club sont disponibles dans le règlement en ligne sur www.carrefour.com

Pour recevoir par mail toutes les informations et invitations du Club des actionnaires, pensez à cocher la case OptIn mail. À défaut, nous sommes dans l'impossibilité de vous transmettre toute communication et invitation par mail.



Découvrez le guide de l'actionnaire en ligne sur www.carrefour.com



Avec le Club des actionnaires Carrefour, le Groupe renforce sa relation avec ses actionnaires en leur faisant découvrir ses activités et ses expertises. Et quel meilleur moyen qu'une visite sur le terrain ? Ainsi, depuis plusieurs mois, les membres du Club ont visité les hypermarchés d'Aix-en-Provence, de Villeneuve-la-Garenne, de Nice Lingostière, de Chambourcy, d'Écully, mais aussi les entrepôts Ooshop à Villeneuve-la-Garenne ainsi que le Drive d'Écully. Ils y ont découvert les coulisses de l'hypermarché et le sens du service qui anime les collaborateurs Carrefour.

Des rencontres riches d'enseignements pour les membres du Club et les équipes opérationnelles, heureuses de partager ces moments et de transmettre leur passion du métier. Retrouvez en vidéo les temps forts de ces visites sur www.carrefour.com, rubrique Actionnaire.

 clubactionnaires.carrefour.com

 club@actionnaires.carrefour.com

 0 805 902 902

 @GroupeCarrefour