



JUILLET 2016

# LETTRE A UX ACTIONNAIRES

## DÉCRYPTER

Carrefour,  
une nouvelle étape

## EXPLORER

Forza  
Carrefour !

## INNOVER

Filières Qualité  
Carrefour

## PARTICIPER

Visites dans  
les coulisses





DÉCRYPTER



STRATÉGIE ET PERFORMANCE

# CARREFOUR, UNE NOUVELLE ÉTAPE

**La dernière Assemblée Générale, qui s'est tenue le 17 mai, l'a confirmé : 2015 est une année de consolidation et de progression. En plus d'afficher une solide vitalité, le Groupe poursuit sa transformation avec un esprit de conquête en mettant les clients au centre de toutes les attentions.**

2015 a été une bonne année qui confirme la dynamique de croissance et marque un tournant dans la transformation de Carrefour. Pour la quatrième année consécutive, le Groupe a affiché un chiffre d'affaires et un résultat en hausse ; il a amélioré ses performances dans toutes ses régions (Europe, Amérique latine, Asie) et renforcé son ancrage multilocal par des acquisitions et des partenariats tactiques en Roumanie, en Espagne et en Côte d'Ivoire.

## UNE STRATÉGIE DIFFÉRENCIANTE

Devenu leader mondial de l'alimentaire, et dans un contexte marqué par une concurrence forte, Carrefour a retrouvé son agilité et poursuit le travail de différenciation, fondamental pour continuer à se développer dans la durée. Différenciation dans le domaine des produits, d'abord : l'alimentaire reste au cœur de sa stratégie. Carrefour renforce son offre avec un vrai savoir-faire sur le frais, sur le local, sur le bio, sans oublier le non-alimentaire. Différenciation dans l'expérience d'achat, ensuite, avec une approche omnicanale, c'est-à-dire centrée sur le client et sa satisfaction. Le client attend plus de proximité, plus de convivialité et plus de rapidité :

le Groupe innove en permanence pour mieux le servir. Enfin, Carrefour est unique parce qu'il est multiformat. Nous sommes présents partout pour proposer aux consommateurs des solutions d'achats rapides et efficaces à tout moment.





## UN MODÈLE RENFORCÉ

Pour être toujours au plus près de ses clients, Carrefour poursuit également sa transformation digitale. La révolution numérique est en marche dans tous les pays. Le volume d'affaires e-commerce réalisé par Carrefour France a dépassé un milliard d'euros en 2015 ; l'acquisition de rueducommerce.com permet d'accélérer dans ce domaine. Nos services marchands (billetterie, voyages, location de véhicules...) sont désormais disponibles en ligne et le marketing numérique se développe aussi bien verticalement qu'horizontalement. Le succès de Carrefour repose sur le savoir-faire des hommes et des femmes de l'entreprise et sur l'engagement des partenaires avec lesquels nous entretenons un dialogue nourri et constructif. La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) est au cœur de la performance de Carrefour :

il s'agit tout simplement de bien faire notre métier. Les transformations sont lancées et renforcent notre modèle, devenu plus moderne, solide et durable : de quoi nourrir un nouvel esprit de conquête !

**LE GROUPE EST EN MOUVEMENT, CELA SE VOIT DANS NOS MAGASINS. NOUS SOMMES ENGAGÉS DANS UN PARCOURS FORMIDABLE. "**

Georges Flassat,  
Président-Directeur Général

 [clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)  
 [club@actionnaires.carrefour.com](mailto:club@actionnaires.carrefour.com)  
 0 805 902 902  
 @GroupeCarrefour

## CHIFFRES CLÉS 2015

0,70€

Dividende  
par action

# 76,9

milliards €  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES HT  
+ 3% EN ORGANIQUE

1,13

MILLIARD €  
Résultat net ajusté,  
part du Groupe

4,5

MILLIARDS €  
Dette nette  
(-408 millions  
en 2015)

## INDICATEURS CLÉS



380 000

collaborateurs dont 92,3 % en CDI

12 296

magasins dans plus de 30 pays

+ 21 000

producteurs partenaires  
dans le monde

+ 13

millions de passages clients  
en caisse chaque jour dans le monde

## RETOUR SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



À l'occasion de l'Assemblée Générale, nos actionnaires ont découvert **le meilleur des produits et des services** de Carrefour, à travers six espaces d'exposition et de dégustation animés par les équipes opérationnelles.



EXPLORER



TOUR DU MONDE

CARREFOUR EN ITALIE

# FORZA CARREFOUR !\*

Chaque année depuis plus de quarante ans, des millions d'Italiens viennent s'approvisionner chez Carrefour. Le Groupe a su s'imposer de l'autre côté des Alpes en soignant son implantation locale et en faisant preuve d'un bel esprit pionnier. Retour sur une stratégie gagnante.

Reflets de France, elle perpétue des recettes locales ancestrales et propose des spécialités à l'origine certifiée.

## DE NOMBREUSES INNOVATIONS

En Italie comme ailleurs, Carrefour innove et est à l'origine de plusieurs initiatives pionnières dont, depuis 2012, l'expérimentation des magasins ouverts 24 heures sur 24. Pour mieux satisfaire ses clients, il a imaginé une déclinaison du format de supermarchés Market, avec une offre Gourmet, dédiée à ceux qui aiment les produits de qualité, notamment le bio et le frais, et qui font du bien à leur santé. Côté hypermarché, Carugate a fait peau neuve et affiche sa transformation digitale en mettant le client au centre de l'expérience innovante des courses. Toute l'architecture du magasin stimule les cinq sens : la vue avec des couleurs dans chaque rayon ; l'odorat avec la bonne odeur du pain et des gâteaux ; le toucher avec des écrans tactiles au rayon technologie ; le goût par les dégustations de produits artisanaux ; l'ouïe, enfin, avec une musique relaxante diffusée en continu dans cette ambiance sereine. Carrefour Italie a même su se diversifier en proposant des zones de restauration traditionnelle dans ses magasins !

\*Allez Carrefour !

## L'ITALIE EN CHIFFRES



58

HYPERMARCHÉS

450

MAGASINS MARKET

570

MAGASINS EXPRESS

13

MAGASINS CASH & CARRY

PLUS DE  
20 000  
COLLABORATEURS

PLUS DE  
1 000 000  
DE CLIENTS PAR JOUR

## UNE EXPANSION RAPIDE

Qu'elle semble loin cette année 1972, durant laquelle Carrefour faisait une première incursion en Italie, ouvrant un magasin à Carugate, dans la banlieue de Milan, en partenariat avec Standa, l'un des plus importants acteurs de la grande distribution alimentaire transalpine ! Le Groupe est revenu en 1993, seul cette fois, s'installer à Marcon, près de Venise, dans le centre commercial Valecenter. Depuis, il s'est imposé comme un acteur de référence, se développant au fil d'étapes clés comme l'extension nationale de la chaîne de supérettes Diperdi ou le lancement de la marque « 1 » pour les produits à bas prix.

## UN ANCRAGE RÉGIONAL

Pour asseoir son leadership, Carrefour Italie mise sur un ancrage territorial fort. Présent aujourd'hui dans 18 régions, le Groupe sait mettre en valeur la variété et l'excellence des produits du terroir. Sa marque Terre d'Italia en témoigne : depuis dix ans, comme

## CARREFOUR ITALIE, C'EST...

DIGITAL



### UN MAGASIN TRANSFORMÉ

À Carugate, le plus ancien magasin de Carrefour Italie vient de faire peau neuve : les produits sont magnifiés grâce à une mise en scène soignée, des espaces de restauration et l'arrivée du digital dont le mur d'essayage au rayon textile.

AUTHENTIQUE



### DES GOURMETS SATISFAITS

En ouvrant boulevard Bezzi à Milan, l'offre gourmet de Market propose à ses clients un nouveau modèle de consommation aux « Food lovers\* », centré sur la qualité des produits et le frais... qu'ils viennent d'Italie ou d'ailleurs !

\* amateurs de cuisine



### UNE GAMME TERROIR

En Italie, chaque région, chaque ville, chaque village même a sa recette traditionnelle, ses ingrédients phares. La gamme Terre d'Italia de Carrefour, développée avec des fournisseurs et des artisans locaux, préserve et met en valeur cette formidable richesse gastronomique.

QUALITATIF



DÉGUSTATION



### ESPACE DE RESTAURATION

Le premier restaurant Terre d'Italia (Terroirs d'Italie) a ouvert ses portes à l'hypermarché de Carugate près de Milan : ainsi, il est possible d'alterner, en faisant ses achats, la dégustation de produits frais italiens et se retrouver entre amis pour déguster une bonne pizza réalisée sur place.



INNOVER



ESPRIT COMMERÇANT

# FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR : 24 ANS DÉJÀ...

**Chaque jour, en partenariat avec plus de 21 000 producteurs, agriculteurs, éleveurs et pêcheurs, Carrefour nourrit des millions de personnes dans le monde. Pour Carrefour, bien faire son métier, c'est servir ses clients avec des produits de qualité en leur proposant une alimentation diversifiée. Depuis près d'un quart de siècle, à travers les Filières Qualité, le Groupe met la santé et le bien-être des consommateurs au centre de ses préoccupations et ouvre la voie à un commerce durable.**

**438**

FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR  
DANS LE MONDE

**492**

PRODUITS FILIÈRES QUALITÉ  
CARREFOUR DANS LE MONDE

**+ 21 000**

PRODUCTEURS PARTENAIRES

## UN DISTRIBUTEUR RESPONSABLE

Née en 1992 en France, la première Filière Qualité Carrefour a posé les bases d'un modèle qui a fait la preuve de son efficacité avant d'être adopté, à partir de 1998, par une dizaine d'autres pays. Tous les projets mis en place associent l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire. Et tous reposent sur les mêmes cinq piliers : valorisation du goût des produits, pérennité et qualité des relations avec le monde agricole, sécurité alimentaire, partage de la valeur et bonne gestion environnementale.

Cette démarche a inscrit l'exigence de qualité dans le quotidien des magasins Carrefour et leur garantit, sur le long terme, la confiance de leurs clients. Pour la conforter, chaque pays du Groupe fait régulièrement évoluer les objectifs qualitatifs et quantitatifs

de ses filières afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et de la société.

## AGROÉCOLOGIE, SOURCE D'INNOVATION

Attendue par nos clients et nos partenaires, Carrefour participe activement à l'émergence de pratiques innovantes autour de l'agroécologie, transformant ses Filières Qualité en véritables laboratoires. Ses concombres taiwanais cultivés avec des biostimulants naturels pour favoriser les échanges entre les racines et le sol, ses tomates argentines issues d'une pollinisation naturelle ou encore ses brocolis bretons cultivés sans herbicides et récoltés à la main en témoignent ! En France, Carrefour a été le premier à proposer, dès 2014, des produits d'origine animale élevés sans traitements antibiotiques comme le poulet et maintenant les œufs et le porc. C'est un succès : nous vendons 17 000 poulets issus de cet élevage.

Le Groupe renforce aussi ses partenariats avec ses fournisseurs grâce à la contractualisation et à la rédaction de plans de progrès. Face à la diminution du stock de poisson, Carrefour a mis en place un projet de pêche durable et arrêté la vente d'espèces

**QUE DE CHEMIN PARCOURU DEPUIS LA COMMERCIALISATION DE LA BOULE BIO EN 1992, COMME PREMIER PRODUIT FILIÈRE QUALITÉ CARREFOUR, QUI EST AUJOURD'HUI UN PRODUIT DE LA GAMME BIO.**

sensibles. En France, l'objectif de Carrefour est de proposer 100 % de cabillaud et 100 % de saumon en Filière Qualité certifiée d'ici à 2020. En 2020, un poisson sur deux vendus dans les magasins sera issu de la démarche pêche durable.



### PREMIÈRE FILIÈRE QUALITÉ POMMES

Pour se fournir en pommes Gala en France, Carrefour lance en 1993 la première Filière Qualité végétale en pommes Gala. Les fruits sont récoltés à maturité pour garantir un taux de sucre minimum et ne sont ensuite soumis à aucun traitement après récolte.



### POMELOS EN CHINE

Le Groupe s'approvisionne en pomelos (pamplemousses) de qualité via un partenariat avec plusieurs familles d'arboriculteurs de la région du Fujian.



### KIWIS EN ARGENTINE

Les magasins Carrefour commercialisent des kiwis dont la teneur en sucre est optimale, grâce à une récolte effectuée à maturité.



### SUR LE TOUR DE FRANCE

Les Filières Qualité de Carrefour sont mises à l'honneur sur le Tour de France : des dégustations sont proposées tout au long de la Grande Boucle et permettent au grand public de découvrir les produits régionaux et les partenaires agricoles des filières.



### PREMIÈRES FILIÈRES QUALITÉ EN POLOGNE

Carrefour Pologne a lancé en janvier 2015 les Filières Qualité sur le beurre, le jus de pommes pressées et le poulet élevé en plein air.

PARTICIPER



LA VIE DU CLUB DES ACTIONNAIRES

RETROUVEZ-  
NOUS  
...

# DANS LES COULISSES

**Carrefour convie chaque mois les membres du Club des actionnaires à de nouveaux rendez-vous : des réunions d'informations, des visites de magasins, et désormais de sites et d'installations de producteurs Reflets de France. Zoom sur les dernières rencontres avec les producteurs pour déguster leur produits.**

**Ainsi, à Beychac-et-Cailleau**, près de Bordeaux, les actionnaires ont visité l'un des sites de la Maison Johanès Boubée, filiale industrielle d'embouteillage de vins de Carrefour, en présence de Didier Thibaud, son directeur. Puis ils ont été reçus par le propriétaire du domaine vinicole de Château Labrousse, qui leur a parlé de son exploitation et des particularités de son terroir.

**À Dijon**, les participants ont été accueillis par les dirigeants de la fabrique de pain d'épices Mulot & Petitjean, qui leur ont présenté les différentes étapes de fabrication de leurs produits, avant de rejoindre l'hypermarché de La Toison d'Or, où les attendait Eric Vargat, son directeur.



Château Labrousse



Fabrique Mulot & Petitjean

## DÉCOUVREZ

la vidéo des visites du Club en 2016, en ligne sur [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) dans la rubrique Actionnaire.


Vous trouverez également, téléchargeables sur le site, les nouvelles publications du Groupe : *Guide de l'actionnaire 2016*, *Rapport d'activité et*

*d'engagement responsable 2015*, *Document de référence 2015* ainsi que le document *Alimentation et Solidarité* de la Fondation 2015.



 [clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)

 [club@actionnaires.carrefour.com](mailto:club@actionnaires.carrefour.com)

 0 805 902 902

 @GroupeCarrefour

Direction de la communication financière du groupe Carrefour.

Crédits photo : Carrefour DR, Fotolia, J.-M. Lebaz, ©Photothèque Carrefour Italie, Anaël Barrière.

Conception-rédaction :  LACA003. Juillet 2016.

Imprimé sur papier certifié FSC issu de forêts gérées durablement.



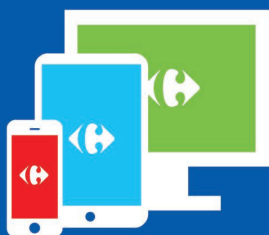
**CLUB DES  
ACTIONNAIRES**



# Rejoignez le Club !



[clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)



**DE L'INFORMATION  
EN DIRECT**



**DES OFFRES PRIVILÉGIÉES  
ET DES RENCONTRES DÉDIÉES**



**UN LIEN  
PERMANENT**



**0 805 902 902**

APPEL GRATUIT DEPUIS  
UN POSTE FIXE EN FRANCE



[club@actionnaires.carrefour.com](mailto:club@actionnaires.carrefour.com)



[@GroupeCarrefour](https://twitter.com/GroupeCarrefour)

*Pour devenir membre du Club des actionnaires Carrefour, vous devez 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](http://www.carrefour.com)*

# DEVENEZ MEMBRE DU CLUB

## LES AVANTAGES

### DES RENCONTRES DÉDIÉES EXCLUSIVES

Vous êtes convié à un programme de rencontres, de réunions et de visites de magasins.

### UNE OFFRE PRIVILÉGIÉE

Vous pouvez demander à bénéficier de la gratuité de la cotisation annuelle à la carte PASS.



## COMMENT DEVENIR MEMBRE EN 3 ÉTAPES ?

### 1/ ALLEZ SUR

[clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)

### 2/ CLIQUEZ SUR

adhérer au Club des actionnaires

### 3/ COMPLÉTEZ

le formulaire d'adhésion

> Retrouvez la marche à suivre en vidéo dans la rubrique Actionnaire sur [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)

### UNE CONDITION

Pour adhérer, il vous suffit de détenir au moins 1 action au nominatif ou au moins 100 actions au porteur.



## BÉNÉFICIEZ DE L'OFFRE EXCLUSIVE DE BIENVENUE SUR MYDESIGN.COM

Uniquement réservés aux membres du Club des actionnaires, venez choisir **un cadeau sélectionné exclusivement pour vous** et profitez-en pour vous faire plaisir en bénéficiant de -20% de réduction sur tout le site [mydesign.com](http://mydesign.com)\*

Pour en profiter et accéder à cette offre jusqu'au 31 octobre 2016, devenez membre du club sur [clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)

\*Mydesign.com propose la personnalisation de toute sorte d'objets. Vous pourrez ainsi donner vie à vos plus belles photos ou offrir un cadeau unique à vos proches.

## VOS PROCHAINS RENDEZ-VOUS EXCLUSIFS EN 2016

**RÉSULTATS FINANCIERS**  
> 28 juillet : résultats semestriels 2016

**RENCONTRES**  
> les 18 et 19 novembre à Actionaria  
> le 5 décembre à Strasbourg  
> le 12 décembre à Biarritz

**CLUB DES ACTIONNAIRES**



Retrouvez-nous sur [clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)



[clubactionnaires.carrefour.com](http://clubactionnaires.carrefour.com)



[club@actionnaires.carrefour.com](mailto:club@actionnaires.carrefour.com)



0 805 902 902



@GroupeCarrefour

Actionnaires au nominatif  
Société Générale  
Securities Services

02 51 85 67 89