

LA LETTRE AUX ACTIONNAIRES

OCT. 2011

Sommaire

L'ESSENTIEL DES RÉSULTATS

- Résultats du premier semestre 2011
p. 2

PARLONS DE NOTRE DÉVELOPPEMENT

- Une nouvelle feuille de route en France
p. 4

L'ACTUALITÉ DU SEMESTRE

- Actualités Corporate
- La marque Carrefour
- Accords et partenariats
- Responsabilité sociale
p. 6

CARREFOUR ET VOUS

- L'action Carrefour
- Salon Actionaria
- Calendrier
p. 8



Chers Actionnaires,

Le premier semestre 2011 a été marqué par de nombreuses réalisations mais aussi par certaines déceptions desquelles nous avons tiré les enseignements.

Nos réalisations sont claires : nous avons enregistré une hausse de notre chiffre d'affaires portée par la croissance des marchés émergents, commencé le déploiement des magasins Carrefour *planet* en France, Espagne, Italie et Belgique, développé notre offre de produits à marque Carrefour et nous sommes de plus en ligne avec notre ambitieux programme de réduction de coûts. Nous continuerons à capitaliser sur ces succès dans les mois à venir.

Toutefois, notre performance au premier semestre a été décevante. Cette sous-performance résulte en partie de la dégradation de l'environnement économique en Europe, mais aussi de difficultés internes, comme en France où l'exécution de notre stratégie n'a pas été à la hauteur de nos attentes. En conséquence, la rentabilité du Groupe dans son ensemble n'a pas été satisfaisante.

Dans ce contexte, nous avons défini une nouvelle feuille de route visant à mettre en œuvre une nouvelle stratégie commerciale en France, pour regagner en compétitivité et trafic dans nos hypermarchés, et à nous adapter en Europe à un environnement économique de plus en plus difficile. Nous poursuivrons par ailleurs la mise en œuvre de notre plan de transformation et l'activation de nos trois leviers de croissance : les marchés émergents, Carrefour *planet* et la marque Carrefour. Finalement, nous avons décidé de privilégier la création de valeur durable dans le temps plutôt que des gains immédiats à court terme.

Nous étions déjà engagés dans une profonde transformation de Carrefour afin d'en faire le commerçant préféré pour toutes les parties concernées, à savoir nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs mais également tous nos actionnaires. Notre nouvelle feuille de route est un outil plus adapté pour faire face à un monde où l'environnement macro et microéconomique est en profonde mutation.

Avec une équipe dirigeante renforcée et fort de la confiance de tous ses actionnaires, Carrefour reste résolument à l'offensive pour retrouver le chemin de la croissance durable et rentable.

Lars Olofsson
Président-Directeur Général



Résultats du premier semestre 2011

Au premier semestre 2011, le Groupe a enregistré une croissance de ses ventes de 2,3%, malgré un environnement très difficile. Cette croissance a été principalement tirée par les marchés de croissance, où les ventes ont progressé de 10%. Cependant, la rentabilité du Groupe a été sous pression au premier semestre. Le résultat opérationnel courant s'est établi à 772 millions d'euros, en baisse de 22%.

39 607 M€

+ 2,3%

CHIFFRE D'AFFAIRES HT

772 M€

(22,0)%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

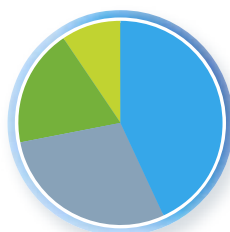
(249) M€

RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

153 M€

(49,3)%

RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, AJUSTÉ DES ÉLÉMENTS NON COURANTS



Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique

- France : 43,1%
- Europe (hors France) : 29,1%
- Amérique latine : 18,4%
- Asie : 9,4%

TOTAL : 39 607 M€



Répartition du résultat opérationnel courant par zone géographique

- France : 39,1%
- Europe (hors France) : 18,4%
- Amérique latine : 25%
- Asie : 17,5%

TOTAL : 772 M€

Chiffre d'affaires HT

Dans un contexte économique et concurrentiel difficile, notamment en Europe du Sud, le chiffre d'affaires HT augmente de 2,3% à 39 607 M€.

En France, le chiffre d'affaires est globalement stable hors essence. Les petits formats (proximité et supermarchés) enregistrent une croissance solide. Les hypermarchés ont sous-performé, partiellement en raison d'un niveau de ruptures de stock excessif pendant une période de transition au cours de laquelle le Groupe a mis en place des changements dans son organisation, ses process et ses systèmes.

En Europe, le chiffre d'affaires baisse de 4,6% hors essence et à taux de changes constants (- 3,9% en publié). Dans tous les pays, le chiffre d'affaires est affecté par un environnement économique très difficile, mais plus particulièrement en Grèce et en Italie. L'Espagne résiste tandis que la Belgique confirme son redressement.

La croissance du chiffre d'affaires en Amérique latine reste solide (+ 11,6% à taux de changes constants hors essence et + 12,9% en publié), portée par de solides croissances des ventes à magasins comparables et une expansion continue dans l'ensemble de la zone.

Les ventes en Asie progressent de 6,7% à taux de changes constants (+ 7,7% à taux de changes courants), portées par une expansion soutenue.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant baisse de 22% à 772 M€, reflétant principalement la sous-performance de la France, de la Grèce et de l'Italie.

En France, le résultat opérationnel courant est en baisse de 40% à 302 M€, avec une marge commerciale en baisse, impactée

UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Mise en place d'une nouvelle feuille de route avec une nouvelle Direction Exécutive...

- **France «Reset»** : nouvelle stratégie commerciale dans les hypermarchés et plan d'action pour dynamiser la compétitivité
- **Europe du Sud** : adaptation au nouveau contexte, restriction de l'allocation des nouveaux investissements

... tout en poursuivant nos priorités stratégiques

- Poursuite de notre **plan de transformation**
- Avec les **leviers de croissance** suivants :
 - renforcement de notre *leadership* dans les marchés de croissance, priorité à l'Amérique latine et à la Chine
 - déploiement de *Carrefour planet*
 - capitalisation sur la marque Carrefour

Pour plus de détails, www.carrefour.com, rubrique Finance

par une hausse des tarifs fournisseurs et une pression concurrentielle accrue et durable.

En Europe, le résultat opérationnel courant s'établit à 142 M€, une baisse de 33,3% par rapport au 1^{er} semestre 2010. L'impact sur la profitabilité de la baisse du chiffre d'affaires de 472 M€ et de la marge commerciale, notamment en Italie, a été partiellement compensé par une excellente maîtrise des frais généraux en Pologne, Belgique, Espagne et Italie. La rentabilité en Grèce et en Italie s'est détériorée, conséquence des conditions économiques difficiles.

Le résultat opérationnel courant augmente de 27,4% en Amérique latine à 193 M€ (2,7% des ventes, en hausse de 30 pb) en forte hausse par rapport au premier semestre

2010. La profitabilité du Brésil s'améliore significativement, signe encourageant que le plan d'action, mis en place en 2010, commence à porter ses fruits.

En Asie, il augmente de 10,8% à 135 M€, principalement en raison d'une solide performance en Chine et du redressement confirmé de Taïwan.

Résultat net, part du Groupe

En prenant en compte les charges non courantes de 884 M€, les frais financiers de 342 M€, l'impôt sur les sociétés de 490 M€ et le résultat net des activités abandonnées de 680 M€, le résultat net, part du Groupe, s'établit à - 249 M€, et le résultat net part du Groupe ajusté des éléments exceptionnels, à 153 M€.





Une nouvelle feuille de route en France

Présenté aux résultats semestriels du Groupe, Carrefour a défini le plan «Reset» pour dynamiser les performances en France. Ce plan repose sur trois piliers : Ajuster, Reconstruire et Accélérer.

1. AJUSTER

- Organisation et systèmes informatiques
- Ruptures de stocks
- Déploiement de Carrefour planet

2. RECONSTRUIRE

- Équation commerciale des hypermarchés (prix - promotion - fidélité)

3. ACCÉLÉRER

- Produits à marque Carrefour
- Expansion et Carrefour drive
- Internet

OBJECTIFS DE LA NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE EN FRANCE

La mise en place d'une nouvelle feuille de route vise à regagner la dynamique perdue en France.

Elle nécessite un changement majeur dans l'exécution, mais elle délivrera les résultats escomptés car elle repose sur des fondations solides :

- une nouvelle stratégie commerciale, qui vise la cohérence et l'efficacité pour une croissance rentable et durable ;
- des priorités révisées qui tiennent compte de l'environnement actuel.

Ce plan exhaustif permettra au fur et à mesure de :

- révéler le plein potentiel de Carrefour *planet* ;
- récolter les bénéfices de la stratégie dans le non-alimentaire menée par une équipe dédiée ;
- renforcer la compétitivité des prix ;
- simplifier les process et systèmes ;
- regagner le terrain perdu dans le *drive* et le e-commerce.

Cette nouvelle équation commerciale est établie sur des bases plus saines pour atteindre la croissance rentable.

AJUSTER

L'organisation et les systèmes informatiques

Le plan d'action sur l'organisation repose sur trois priorités :

- améliorer les process et la communication entre les sièges, les magasins et les entrepôts ;
- redonner plus de responsabilité et de capacité de décision aux directeurs d'hypermarché et aux équipes de managers, notamment sur les produits frais, le *pricing* des produits sensibles et l'assortiment local. Définir une organisation spécifique selon les différentes typologies d'hypermarchés ;
- créer un département dédié aux achats non-alimentaires pour développer la rentabilité du secteur.

Les ruptures de stock

Une équipe dédiée est mise en place afin de résoudre les dysfonctionnements informatiques détectés en magasins, parfaire la gestion des stocks grâce à des entrepôts intermédiaires, et enfin améliorer la coordination entre le service achat et la direction des magasins. L'objectif est de réduire le taux de rupture de 50 % d'ici à fin 2011.

Le concept finalisé des magasins Carrefour *planet*

Les magasins convertis Carrefour *planet* connaissent une surperformance significative par rapport aux magasins non convertis. Toutefois, il existe encore un véritable potentiel d'amélioration dans l'exécution du concept en France. Ainsi, tout en confirmant l'objectif de déploiement prévu pour 2013, certaines conversions sont décalées à début 2012 pour permettre aux magasins de bénéficier des derniers ajustements et dévoiler ainsi leur plein potentiel lors de leur passage à l'enseigne *planet*. Les magasins Carrefour *planet* seront de plus soutenus par une dynamique commerciale spécifique et forte, comme c'est le cas aujourd'hui en Espagne ou en Belgique.

RECONSTRUIRE

L'équation commerciale des hypermarchés va être retravaillée pour trouver le bon équilibre entre prix, promotions et fidélité afin de privilégier la création de valeur durable plutôt que les gains à court terme. Les investissements commerciaux vont être rééquilibrés en dépensant différemment et de façon plus adaptée. L'investissement se fera à la fois en termes de prix et de façon précise sur les produits de grande consommation (PGC) et les produits frais, mais également sur les produits à marque Carrefour, véritable levier d'image prix et de qualité à la fois, et sur un programme de fidélité client mieux ciblé et segmenté.



ACCÉLÉRER

Le développement des produits à marque Carrefour

La relance des produits à marque Carrefour a déjà commencé. Les équipes travaillent sur la rénovation complète de l'assortiment, les innovations, la remise à niveau des prix et une nouvelle identité visuelle. L'objectif à terme est d'atteindre 40 % de produits à marque Carrefour dans l'assortiment en alimentaire.

L'expansion, le déploiement de Carrefour *drive* et du e-commerce

L'accélération porte sur trois fronts. Tout d'abord, concernant les petits formats de magasin, l'expansion va être accélérée et le développement de la franchise va être favorisé notamment sur le format supermarché.

Deuxième point : la commande sur Internet et le *pick-up* en magasin, autrement appelé en France « *drive* ». Aujourd'hui, le *drive* est le principal levier de croissance des hypermarchés et il sera l'un des axes majeurs d'expansion : 50 *drive* devraient être ouverts en France à fin 2011.

Troisièmement, concernant le e-commerce, le service *online* va être déployé suite au partenariat prometteur signé avec Pixmania.

ACTUALITÉS CORPORATE

Nominations au sein de la Direction Exécutive

La Direction Exécutive élabore avec le Président-Directeur Général la stratégie de l'entreprise, fixe les objectifs opérationnels et le plan annuel, et en contrôle l'exécution.

Suite aux différentes nominations intervenues ces dernières semaines, la Direction Exécutive, sous la direction de **Lars Olofsson**, Président-Directeur Général, est composée des membres suivants :

- Noël PRIOUX, Directeur Exécutif France
- Thomas Martin HÜBNER, Directeur Exécutif Europe (hors France)
- Pierre BOUCHUT, Directeur Exécutif Marchés de Croissance⁽¹⁾
- Thierry GARNIER, Directeur Exécutif Chine et Taïwan⁽²⁾
- José Carlos GONZALEZ-HURTADO, Directeur Exécutif Développement Commercial et Marketing Groupe
- Éric LEGROS, Directeur Exécutif Marchandises⁽³⁾
- Jean-Christophe DESLARZES, Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation
- Pierre-Jean SIVIGNON, Directeur Exécutif Finances et Gestion

Le rapport d'activité et de développement durable 2010 Carrefour innove

« Carrefour a une ambition simple et forte à la fois, celle de devenir le commerçant préféré, partout où la marque est présente. Simple, parce que la raison d'être d'un commerçant s'énonce clairement : vouloir enchainer ses clients chaque jour. Forte, parce qu'elle suppose une transformation en profondeur, voire une réinvention de Carrefour. »

Objet lui-même de réinvention, le rapport d'activité et de développement durable est disponible cette année en version iPad. Téléchargeable sur la plateforme App Store, cette version du rapport est enrichie de nombreuses photos et vidéos illustrant les actions menées par les femmes et les hommes de Carrefour en 2010.

Ce rapport, ainsi que le rapport expert de développement durable dans lequel est présenté l'ensemble des actions menées en la matière par le Groupe, sont aussi déclinés en version interactive et disponibles sur le site internet www.carrefour.com.



LA MARQUE CARREFOUR

Avec le Panel Test Carrefour, Carrefour réinvente sa démarche qualité

Pour la première fois en France, un distributeur propose aux consommateurs de tester, évaluer et influencer sur sa gamme de produits via la constitution d'un « Panel Test Carrefour ». Avec ce panel, Carrefour réinvente sa démarche qualité en faisant du consommateur un acteur à part entière du développement de ses produits à marque propre.



Le Panel Test est composé de 15 000 familles européennes chargées de tester à domicile et d'évaluer les produits à marque Carrefour. Chaque famille reçoit un panier de dix produits à tester, accompagné d'un questionnaire. Les familles sont invitées à tester l'ensemble des produits du panier dans le cadre de leur vie quotidienne et à les évaluer selon plusieurs critères allant de la lecture de l'emballage, à l'ouverture, à la dégustation et à l'utilisation. Après réception des questionnaires consommateurs, Carrefour analyse les résultats obtenus pour chacun des produits et, sur la base des remarques des consommateurs, se charge de repenser et améliorer le contenu et le conditionnement des produits n'ayant pas obtenu une note satisfaisante.

Depuis septembre 2011, 400 produits (alimentation, hygiène et entretien) ayant déjà bénéficié de cette démarche ont fait leur apparition dans les rayons, identifiables à leur nouveau packaging et à la présence du logo « Inspirés, testés et approuvés par le Panel Test Carrefour ». D'ici à fin 2012, ce sont 5 000 produits de la gamme Carrefour qui vont être testés et revisités par le Panel Test Carrefour.

Lancement de la gamme Carrefour Discount en Indonésie

La gamme Carrefour Discount étend sa présence dans le Groupe. Depuis juillet dernier, les clients de Carrefour en Indonésie peuvent bénéficier de cette gamme de produits à prix *discount* et à la qualité Carrefour. Cette offre vient compléter l'assortiment de produits à marque Carrefour proposé depuis 2003 dans les rayons des magasins Carrefour d'Indonésie. Avantageuse et gage de qualité pour les clients, cette offre atteste également l'engagement de Carrefour auprès des PME indonésiennes.

Maroc : les supermarchés Label'Vie prennent l'enseigne Carrefour market

En juillet, douze supermarchés de notre partenaire marocain Label'Vie ont pris l'enseigne Carrefour *market*. Ceci est le début d'une grande vague de convergence qui verra onze autres magasins prendre cette enseigne avant la fin 2011.

(1) Cette nomination prendra effet au 1^{er} novembre 2011, après une période de transition effectuée aux côtés de Pierre-Jean Sivignon.

(2) Cette nomination prendra effet en avril 2012, après une période de transition effectuée aux côtés de Pierre Bouchut, qui lui succède, puis d'Éric Legros.

(3) Cette nomination prendra effet en avril 2012.

ACCORDS ET PARTENARIATS

Carrefour et Pixmania ont signé un accord stratégique

Carrefour, premier distributeur européen et deuxième mondial, et Pixmania, un des *leaders* de la vente en ligne d'électronique grand public en Europe, filiale du groupe Dixons Retail, ont annoncé fin juin la signature d'un accord stratégique paneuropéen dans le domaine du non-alimentaire.

Cet accord s'inscrit pleinement dans la stratégie multicanal de Carrefour et permettra au Groupe de devenir un acteur clé du e-commerce. Pixmania propose une offre unique de solutions technologiques et une expertise qui lui a permis de devenir un des *leaders* européens de la distribution en ligne sur un certain nombre de catégories non-alimentaires, en donnant accès aux consommateurs à une large gamme de produits, particulièrement dans l'électronique grand public. Avec cet accord, Carrefour sera en mesure de répondre aux attentes des millions de consommateurs européens qui font leurs achats de produits non-alimentaires en ligne.

Chine : Carrefour rachète trois participations minoritaires

Carrefour a signé, fin juin, un accord pour racheter des participations minoritaires détenues par son partenaire Président, basé à Taïwan, dans trois sociétés déjà contrôlées par Carrefour. Ainsi, Carrefour détiendra 100 % du capital de sa société Guangzhou (contre 80 % détenus auparavant), 100 % de Tianjin Jiafu (contre 55 % auparavant) et 65 % de Chongqing (contre 55 % auparavant). Les sociétés concernées opèrent respectivement 5, 2 et 7 hypermarchés en Chine continentale.

Pour Carrefour, qui opère en Chine depuis 1995, cette acquisition illustre la stratégie du Groupe de consolider sa présence dans les marchés de croissance où il occupe une position de leader.

Brésil : signature d'un nouveau partenariat avec Itau Unibanco dans le domaine des services financiers

Carrefour a signé au printemps dernier un accord avec Itau Unibanco pour la vente d'une participation de 49 % dans BSF Holding, la société contrôlant les activités de services financiers et assurance de Carrefour au Brésil.

Ce partenariat avec Itau Unibanco, la plus grande banque privée du Brésil, permettra à Carrefour de renforcer ses activités de services financiers et assurance grâce à d'importantes synergies potentielles et au développement de son offre de produits et services financiers. Cette transaction viendra accroître fortement la compétitivité des hypermarchés Carrefour au Brésil.

La clôture de la transaction est anticipée d'ici à la fin de l'année 2011 et est soumise aux approbations réglementaires habituelles, en particulier à l'autorisation de la Banque Centrale du Brésil.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le label « Entreprise solidaire des Banques alimentaires » pour Carrefour

En mai dernier, Carrefour a reçu le Label « Entreprise solidaire des banques alimentaires » remis par le président de la Fédération française des banques alimentaires.

Créé spécialement par les banques alimentaires pour les entreprises solidaires, ce label a pour objectif de resserrer les liens avec les entreprises engagées à leurs côtés dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, la précarité, et les remercier de leur fidélité. En 2011, Carrefour est l'une des premières entreprises à avoir obtenu ce label.

Partenaire depuis 1996, Carrefour soutient quotidiennement l'action des banques alimentaires en France. Carrefour a notamment cofinancé l'achat de 65 véhicules réfrigérés et 4 chambres froides pour un montant de 1 000 000 €. Les magasins de l'enseigne offrent également aux associations locales des banques alimentaires de nombreux produits. Ce sont ainsi 18 900 tonnes de denrées alimentaires, soit 37,8 millions de repas qui ont été distribués depuis 2008.

Cet engagement quotidien de Carrefour auprès des banques alimentaires permet de contribuer à la lutte contre la précarité en France et d'apporter une alimentation saine et variée aux personnes démunies.

Carrefour lance des camions à moteur hybride pour réduire l'impact environnemental de sa chaîne logistique

Pour la première fois dans la grande distribution en France, Carrefour innove avec le lancement de camions hybrides. Ces camions nouvelle génération permettent une réduction de 20 % des émissions de CO₂ et une réduction de 20 % de la consommation de carburant. L'innovation est double puisque le moteur de ces véhicules hybrides permet également de réduire les nuisances sonores. Le premier de ces camions hybrides a été mis en service sur les routes d'Ile-de-France dès juin 2011. À terme, une flotte de camions plus conséquente sera déployée d'ici à 2012 sur d'autres grandes agglomérations urbaines.

Cette première phase du déploiement des camions hybrides s'inscrit dans la politique de développement durable de Carrefour engagée depuis de nombreuses années.

Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises, Carrefour développe des solutions telles que le transport fluvial et ferroviaire, l'optimisation du remplissage des camions avec l'augmentation du nombre de palettes par véhicule, l'utilisation de camions à deux niveaux et le développement des centres de consolidation multifournisseurs.



L'action Carrefour

Évolution du cours de l'action Carrefour, comparé à l'indice CAC 40 et à l'indice BEFOODR ⁽¹⁾ (base 100) (du 3 janvier au 30 septembre 2011).



— Carrefour
— CAC 40
— BEFOODR

(1) Composition de l'indice BEFOODR : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Metro AG, Sainsbury, Tesco et Wm Morrison.

Code ISIN : FRO000120172
 Valeur nominale : 2,50 euros
 Place de cotation principale : Euronext Paris
 Marché : Eurolist – compartiment A
 Introduite à la Bourse de Paris le 16 juin 1970
 Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50

Contacts

Service Relations Actionnaires

Carrefour
 33 avenue Émile-Zola
 TSA 55 555 – 92649 Boulogne-Billancourt Cedex
actionnaires@carrefour.com

N° Vert 0 805 902 902

Actionnaires nominatifs

CACEIS Corporate Trust
 Service Relation Investisseurs
 14 rue Rouget-de-Lisle
 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9
 Tél.: 01 57 78 34 44 / Fax: 01 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com

SALON « ACTIONARIA »
 18 & 19 NOVEMBRE 2011

actionaria
 LE SALON DE LA BOURSE
 & DES PRODUITS FINANCIERS

18/19
 NOV.
 2011
 PALAIS
 DES
 CONGRÈS
 DE PARIS

Le groupe Carrefour sera présent au salon Actionaria de Paris, le plus important salon financier européen exclusivement dédié à la Bourse.

Les équipes du groupe Carrefour seront heureuses de vous accueillir pour répondre à vos questions.

Pour recevoir une invitation au salon Actionaria qui se tiendra au Palais des Congrès de la Porte Maillot à Paris, merci de contacter le Service Relations Actionnaires au 0 805 902 902.

Stand F 38 - Niveau 2 - Hall Maillot

Calendrier

Salon Actionaria à Paris
 18 et 19 novembre 2011

Réunion d'actionnaires à Toulouse
 23 novembre 2011

Publication du chiffre d'affaires du 4^e trimestre 2011
 12 janvier 2012