



Croissance du chiffre d'affaires, baisse des coûts et amélioration de la gestion de la trésorerie : sur ces trois priorités, le Groupe a enregistré des résultats en net progrès, pour apporter aux consommateurs les meilleurs prix avec l'offre la plus large.

L'année 2003 a été marquée par une vigoureuse offensive sur les prix. Le Groupe a ainsi renforcé la liberté de choix de ses clients. Il les a fait bénéficier de la diversité de ses formats et leur a proposé, sur des linéaires mieux signalés et plus lisibles, des produits premiers prix et des produits d'enseignes internationaux, dont la compétitivité tient à sa taille et à la montée en puissance de ses synergies internes.

Cette stratégie s'appuie sur une politique de ressources humaines visant à diffuser les process et les outils, à faire vivre le système de valeurs auprès des 420 000 collaborateurs du Groupe pour les faire adhérer à une culture commune et favoriser la réactivité de l'organisation.

Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable, dont l'ambition est de faire du Groupe la référence d'un commerce responsable, soucieux d'apporter un mieux-être aux consommateurs, dans un environnement respecté.

Stratégie





◀ Produits Carrefour Internationaux : massification des achats, packagings rédigés en plusieurs langues à marques d'enseignes Carrefour et Champion, pour des produits au prix du hard discount.



▶ Partout dans le monde, les 40 ans de Carrefour ont donné lieu à de fortes campagnes.



▶ Produits "N° 1", 1 000 références à prix inférieur au prix du hard discount.

L'hyper qui a le jus d'orange au prix le plus bas de la région il n'y en a qu'un



▶ Produits "N° 1", produits à marques d'enseignes et produits de marques nationales : "Offrir aux clients à la fois les prix et le choix".

Une vaste offensive sur les prix et les offres

UNE POLITIQUE DE PRIX AGRESSIVE

L'un des événements majeurs de 2003 est le lancement dans tous nos pays d'une gamme de produits premiers prix, baptisée "N°1", à prix inférieur au prix du hard discount, et le développement de produits d'enseignes mondiaux à prix très compétitifs.

Cette stratégie s'appuie sur une nouvelle donne en matière de consommation, avec des clients qui souhaitent à la fois des produits de base et des produits sophistiqués, des produits de terroirs et de grands produits mondiaux, qui allient aux meilleurs prix une qualité constante et de haut niveau.

La gamme "N° 1", dotée d'un packaging et d'une signalétique aisément identifiables, présente en alimentaire et en non-alimentaire, comptera au total jusqu'à 1 000 références dès 2004, en hypermarchés et supermarchés. D'autre part, une gamme de produits internationaux a été lancée. Plus de 300 produits, identiques, présentés sous un même packaging rédigé en plusieurs langues et portant le nom de Carrefour ou de

Champion, sont déjà commercialisés dans la plupart des hypermarchés et supermarchés du Groupe à des prix compétitifs par rapport à ceux du hard discount.

UNE OFFRE FONDÉE SUR L'OPTIMISATION DES COÛTS ET DES ACHATS

Ce positionnement discount repose sur une politique de réduction permanente du coût de distribution, par des démarches à la fois locales et globales. Localement, l'usage systématique de méthodes d'optimisation des coûts et la recherche par chaque magasin d'une rentabilité par rayon portent leurs fruits. Globalement, la massification des achats, les négociations internationales, les synergies logistiques et l'augmentation de la part des produits contrôlés dans les gammes permettent d'offrir aux clients à la fois les prix et le choix.

LE DISCOUNT : UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Cette stratégie a rapidement démontré sa pertinence. En Belgique, une première campagne à la fin du mois de mars, avec des baisses de prix sur 142 produits Carrefour, a permis de multiplier leurs ventes par 4 en volume et par 3 en chiffre d'affaires, avec un impact positif sur la marge totale. En Grèce, les supermarchés Champion ont lancé une campagne de baisse de prix sur leurs produits d'enseignes. La carte de fidélité rencontre un franc succès, depuis son lancement en 2002, avec plus de 740 000 porteurs représentant près de 45 % du chiffre d'affaires.

En Espagne, 300 nouveaux produits "N° 1" ont été lancés en février dans les hypermarchés, à des prix en moyenne 7 % inférieurs à ceux des hard discounters. Résultat : la part des ventes de produits premiers prix en hypermarchés est passée de 3 % à 6 % environ. Les supermarchés leur ont emboîté le pas.

En France, la gamme "N° 1" lancée fin juin dans les hypermarchés avec 200 produits alimentaires s'est rapidement renforcée pour atteindre 1 000 références à la fin de l'année 2003. Là encore les supermarchés ont suivi le même mouvement. Cette politique de prix a été complétée par l'introduction du "Ticket Cash Carrefour" qui récompense la fidélité des clients par un système de remises différées.

L'ATOUT DE L'ADAPTABILITÉ

Massification et mondialisation n'empêchent pas Carrefour d'adapter en permanence ses magasins et son offre à leur environnement national et régional pour satisfaire ses clients locaux.

En Argentine, le Groupe a su renouveler son offre et la présentation de ses produits pour répondre à la montée des inégalités engendrée par la crise. Il a défini trois catégories de magasins dans lesquels les assortiments ont été adaptés au pouvoir d'achat de leur zone de chalandise. L'ensemble des hypermarchés a ainsi été remodelé en 2003. La même démarche est adoptée dans les supermarchés. Cette stratégie s'est traduite par des retournements significatifs de la tendance de l'activité.

LA COMMUNICATION AU RENDEZ-VOUS

L'offensive sur l'offre a été soutenue par un important effort de communication : packaging, signalétique ont permis de mieux guider les clients vers les produits "N° 1" et les produits d'enseignes. Les lancements se sont accompagnés d'importants programmes de promotion utilisant tous les médias possibles.

Partout dans le monde, les 40 ans de Carrefour ont été fêtés et ont donné lieu à de fortes campagnes.



◀ “Les systèmes de Voice-picking contribuent à améliorer la productivité de la logistique”.



▲ **Implantation de Dia en Chine**
Le maxidiscounte entre en Chine avec 55 magasins créés en 2003, qui bénéficie de la dynamique engagée avec les hypermarchés.



Les leviers d'une croissance rentable

UN MAILLAGE TERRITORIAL PAR DES FORMATS MULTIPLES

La puissance de la croissance organique se confirme avec 969 points de vente ouverts sous nos enseignes en 2003. Le Groupe a ainsi passé le cap des 10 000 magasins. Ce développement s'appuie largement sur les synergies entre formats. Autour de l'hypermarché établi dans une région, de sa chaîne logistique et de moyens communs de négociation et d'achat, le Groupe peut implanter des formats plus réduits, supermarchés, proximité, maxidiscounte, et faire fonctionner l'ensemble à l'échelle de la région. C'est ainsi que Dia a pu ouvrir 40 premiers magasins à Shanghai puis 15 à Pékin et que Champion va implanter un premier supermarché dans cette même ville en 2004.

L'OPTIMISATION DES CHAÎNES LOGISTIQUES

L'optimisation des chaînes d'approvisionnement représente un important gisement de rentabilité. Carrefour Italie, par exemple, a créé début 2003 la plus grande plate-forme logistique de produits de grande consommation d'Europe, destinée à ses 37 hypermarchés jusqu'alors livrés directement par les fournisseurs. Cet entrepôt vient s'ajouter au dispositif multiformat logistique en place pour les autres types de magasins : super GS, Proxi Di per Di, cash & carry Docks Market et Grossiper. En France, la logistique a poursuivi en 2003 sa rationalisation. Les entrepôts se sont spécialisés. Les hypermarchés possèdent leurs propres entrepôts, sauf pour la brasserie et les produits à faible rotation qui restent multiformats. Les supermarchés et magasins de proximité disposent d'entrepôts communs. L'optimisation de la logistique s'appuie aussi sur le recours à

des méthodes et outils communs de gestion. C'est ainsi que se développent les benchmarks entre pays, bases d'échanges de bonnes pratiques, que le système international d'entrepôt Infolog-ge continue son déploiement, tout comme l'outil de réapprovisionnement Apro + et le logiciel de mesure de performance SPM (Supplier Performance Management). Les systèmes de Voice-picking contribuent à améliorer la productivité de la chaîne logistique. L'application des normes du Groupe dans les méthodes de réapprovisionnement ou de calcul de remises logistiques garantissent une égale rigueur dans tous les pays.

LA COMPÉTITIVITÉ PAR LES SYNERGIES ENTRE PAYS

Le Groupe a bénéficié pleinement de la montée en puissance des échanges de bonnes pratiques et des synergies entre ses unités. C'est ainsi que Carrefour Italie a aidé à l'introduction du format de proximité en Grèce, à la mise en place de rayons pizza dans quatre Carrefour à Osaka, au Japon, et que, sur la base des études réalisées par le SET, Service d'Études du Groupe, l'équipe italienne a participé à la préparation de l'ouverture de nouveaux supermarchés en Chine. De même Carrefour Portugal, en s'appuyant sur Carrefour Espagne pour son approvisionnement, a augmenté sensiblement ses volumes en produits frais.

LA DÉMARCHE DE MASSE DE MARGE

Le projet "Masse de marge" a démarré comme un véritable projet d'entreprise en 2003. Ce concept, développé à l'initiative de Champion France, consiste à accorder la priorité au volume de la marge, à évaluer celle-ci en masse plutôt qu'en pourcentage du chiffre d'affaires, ce qui se traduit, concrètement, dans chaque magasin par un calcul de la marge au mètre linéaire. Ce projet qui concerne toute la chaîne de la valeur, de l'amont à l'aval, du fournisseur au client final, s'est déployé dans l'ensemble du Groupe et est devenu un grand projet international, piloté avec détermination et suivi mensuellement dans tous les pays. Il marque un profond changement de la manière de travailler chez Carrefour. Le passage d'une logique de taux à une logique de volume de marge renforce la solidarité entre l'acte d'achat et l'acte de vente et nécessite une grande transparence. Les business plans partagés avec les fournisseurs comportent des objectifs communs : priorité aux ventes, adaptation des assortiments, lancement plus rapide des innovations et des nouveaux produits, optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Liberté



Responsabilité



Au Mexique, Carrefour a formé 2 200 boursiers, aux termes d'un accord avec les pouvoirs publics des États, dont 70 % ont été embauchés.

Partage



Une prestigieuse reconnaissance internationale

En novembre, à New York, Carrefour a reçu le prix "Innovative Partnership Awards" remis chaque année depuis 17 ans par l'organisation SAI. Carrefour est la première entreprise française à recevoir cette distinction. Ce prix récompense la qualité de sa relation avec l'UNI, Fédération internationale de syndicats pour les métiers de commerce et de services, avec laquelle le Groupe s'est engagé à veiller conjointement au respect des recommandations de l'OIT partout où il est implanté.



Respect



Intégrité



Solidarité



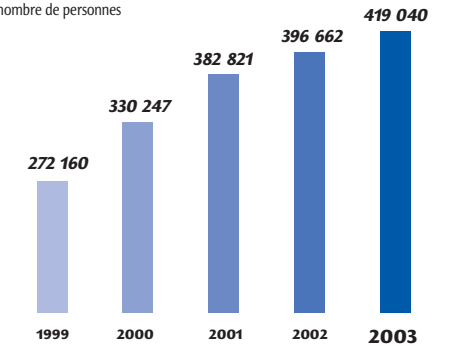
À Singapour, à l'ouverture du second magasin, excepté 5 chefs de rayons recrutés à l'extérieur, tous les chefs de secteur et de rayon étaient issus de promotions internes.

Progrès



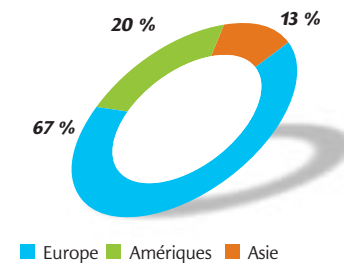
ÉVOLUTION DE L'FFECTIF DU GROUPE*

En nombre de personnes

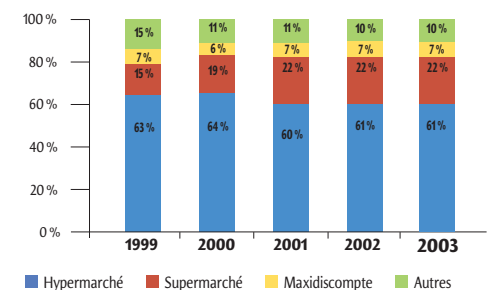


* Hors magasins franchisés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR FORMAT



TENIR UN DIALOGUE SOCIAL EXEMPLAIRE

Le Groupe Carrefour entend être exemplaire en développant son dialogue et ses relations avec les partenaires sociaux. Celles-ci s'internationalisent par la création, en juin 2003, d'une fonction chargée des relations sociales internationales. Sa mission : assurer une relation suivie entre le Groupe et les organisations syndicales internationales. Elle assure également une veille internationale et participe aux réflexions et travaux qui accompagnent le développement de l'Europe sociale. Enfin, elle est chargée de l'organisation des réunions du Comité d'Information et de Concertation Européen.

Un employeur de référence

Carrefour a l'ambition d'être l'employeur de référence de la distribution moderne. Après trois années d'organisation et d'homogénéisation du management pour l'ensemble des formats et des pays, l'année 2003 a inauguré une nouvelle phase dans le développement de sa gestion des ressources humaines. Animer le management pour diffuser les méthodes et les outils, faire vivre le système de valeurs auprès des 420 000 salariés du Groupe pour les faire adhérer à une culture commune, favoriser l'émergence d'une organisation réactive, telles sont désormais les priorités.

UNE POLITIQUE CENTRÉE SUR LES VALEURS

Carrefour recrute et forme 100 000 personnes par an dans le monde. C'est sur la qualité de ce recrutement et de cette formation, sur la capacité à retenir les meilleurs talents et à les mobiliser, que le Groupe fonde une part importante de sa compétitivité et de son dynamisme.

Pour réussir ces quatre missions : attirer, former, gérer, fidéliser les salariés, le Groupe Carrefour place les valeurs au centre de sa politique de ressources humaines. Elles renforcent son attractivité, facilitent la

mobilité et les échanges, favorisent la motivation des équipes et fondent une éthique collective. Aussi sont-elles intégrées aux objectifs du management et leur mise en œuvre est-elle mesurée dans chaque unité. En 2004 sera lancé le projet "Carrefour Attitude" qui permettra de mesurer, public par public, comment chacune des sept valeurs du Groupe est réellement vécue.

ATTIRER LES MEILLEURS

Dans tous ses pays d'implantation, Carrefour développe des relations avec les meilleures écoles de management afin de faire émerger une nouvelle catégorie de cadres internationaux alimentant des flux croisés dans une véritable dynamique de Groupe. La promotion interne et la formation de viviers de cadres à haut potentiel dans chaque pays sont fortement encouragées.

FORMER POUR ACCROÎTRE LE POTENTIEL DE CHACUN

Tout en continuant de développer ses outils de formation, le Groupe a lancé de nouveaux programmes, comme l'Université Finance Gestion avec l'ESCP-EAP, qui a, dès sa première année, formé deux promotions, ou des modules de préparation des futurs expatriés et de leur famille à leur nouveau cadre de vie.

GÉRER POUR METTRE LES HOMMES AU CENTRE DE LA COMPÉTITIVITÉ

En 2003, le Groupe a inauguré un nouveau modèle d'évaluation des cadres dirigeants intégrant les valeurs Carrefour, afin de les faire vivre au quotidien, en commençant par la pratique managériale. Par ailleurs, dans une optique de gestion prévisionnelle, la démarche "Plan de succession" élaborée en 2001 pour les cadres dirigeants s'étend aux autres niveaux hiérarchiques du Groupe, directeurs, métiers, notamment en Pologne, en Grèce ou en Espagne. Chaque pays a développé un contrôle de gestion spécifique aux ressources humaines, s'appuyant sur des indicateurs (turnover, absentéisme, rentabilité, etc.), et sur des études comparatives. La gestion des ressources humaines a pu ainsi améliorer la contribution à la réduction des coûts.

FIDÉLISER EN MOTIVANT, EN ÉCOUTANT

Le système de rémunération variable des cadres dirigeants a été reconduit avec des simplifications et une meilleure adaptation des objectifs à l'activité et aux performances du Groupe. Il devrait être étendu à d'autres catégories de personnel. Carrefour est à l'écoute de ses collaborateurs. L'étude interne mesurant leur satisfaction et leur adhésion se systématisent : elle a été étendue à la Belgique, à l'Espagne, à l'Italie et a donné à 10 000 salariés l'occasion d'exprimer leur opinion. Elle touchera la République tchèque, la Slovaquie, la Pologne, la Colombie et la Grèce en 2004. L'enquête initiale a été enrichie : elle s'ouvre à des commentaires qualitatifs et comporte désormais des questions sur le vécu des valeurs. Ses résultats ont fait l'objet de synthèses régionales, nationales et internationales.



Carrefour et le Pacte Mondial de l'ONU

Carrefour a rejoint, en avril 2001, le Pacte Mondial initié par le Secrétaire Général de l'ONU, Kofi Annan. Cette initiative vise à développer la responsabilité sociale des entreprises et leur rôle dans le développement durable aux côtés des organisations intergouvernementales, des États et des ONG. Carrefour participe activement à cette démarche et s'attache à en faire respecter les 9 principes. Carrefour s'est également engagé à faire connaître le Pacte Mondial, en particulier auprès de ses fournisseurs PME. Daniel Bernard est membre du Comité d'Orientation des Amis du Forum Français du Pacte Mondial.

Agir de manière responsable et solidaire

Présents dans 29 pays d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie, le Groupe Carrefour inscrit son action dans une démarche de développement durable, visant à concilier les besoins de la société, le respect des règles de l'économie et la protection de l'environnement. Ce choix s'est exprimé par son adhésion au "Global Compact", pacte mondial de l'ONU. Depuis 2001, le Groupe organise sa politique autour de trois axes d'engagement : la qualité et la sécurité, le respect de l'environnement et la responsabilité économique et sociale.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ

Le Groupe entend garantir la sécurité et la qualité des produits, la sécurité des clients et celle du personnel sur ses sites. Ses produits alimentaires font l'objet d'une étroite collaboration avec les fournisseurs portant sur leur traçabilité et leur qualité sanitaire. En Asie, les magasins se sont beaucoup impliqués dans la lutte contre le SRAS, notamment en assurant un suivi médical de leur personnel. La Fondation Carrefour Internationale a, en outre, fait une donation à la ville de Pékin de 100 000 masques N95 pour lutter contre le SRAS.

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe prend en compte l'environnement dans la conception de ses produits et emballages et réduit l'impact de son activité logistique et de ses magasins. Pour lutter contre les pollutions et limiter les émissions de gaz à effet de serre, il travaille en concertation avec les transporteurs routiers et les pouvoirs publics. En France, il achemine ses textiles importés d'Asie par péniche, évitant un trafic de 3 000 camions entre Le Havre et Paris. Il teste également l'utilisation de véhicules fonctionnant au gaz naturel en région parisienne et de camions au "gasoil blanc" en Italie.

Dans de nombreux pays, ses unités sensibilisent leur personnel et leurs clients à la gestion de l'eau. Ce fut le cas au Mexique, dans le cadre de la journée mondiale de l'environnement, en coopération avec l'ONU et surtout, en Malaisie, menacée par la pénurie d'eau potable, où les magasins vendent des économiseurs d'eau. Partout, le Groupe approfondit sa coopération avec les agriculteurs. En Indonésie, un ingénieur agronome a été embauché pour apprendre aux agriculteurs à obtenir des productions de qualité dans de meilleures conditions écologiques. En Chine, il engage des actions pour obtenir des produits issus de l'agriculture raisonnée.

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Entreprise commerciale, Carrefour favorise, par le prix et le choix, l'accès du plus grand nombre à la consommation dans tous ses pays d'implantation. Ses engagements éthiques le portent à veiller au respect des droits de l'homme en interne comme dans sa chaîne d'approvisionnement et à marquer sa solidarité avec les populations qui l'accueillent. Sur le terrain, ses équipes répondent aux exigences de la solidarité : aide aux pêcheurs de la côte espagnole après le naufrage du Prestige, participation aux actions d'aide aux personnes en difficultés au Mexique. Carrefour Colombie participe à l'ouverture d'écoles en milieu défavorisé et a mené une campagne pour offrir 65 000 sacs scolaires aux enfants démunis de Medellin. Dans ce pays, le Groupe poursuit, avec l'ONU, un impor-

tant programme d'aide à la substitution des cultures illicites : produits artisanaux, textile, cultures.

LA FILIÈRE QUALITÉ : UN CONDENSÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis 1991, Carrefour développe une gamme de produits Filières Qualité qui implique les fournisseurs dans un partenariat pour des produits alimentaires alliant l'authenticité, la qualité gustative et sanitaire et le prix. Engagée en 2002, l'internationalisation de ces filières a pris un essor considérable en 2003, couvrant tous les continents, soit par l'importation, soit par le développement de filières locales. Les partenaires agricoles de Carrefour s'interdisent le recours aux farines animales, aux antibiotiques de croissance, aux épandages de boues urbaines, aux traitements chimiques après récolte, aux OGM, se soumettent à des audits et des contrôles et garantissent la traçabilité de leur production. Qualité, sécurité de l'alimentation, respect de la nature ont ici rendez-vous avec le développement économique par l'emploi de dizaines de milliers d'agriculteurs, pêcheurs et professionnels, le plus souvent dans les pays d'implantation.

L'action Carrefour figure :

- dans les indices éthiques Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World, Dow Jones Sustainability Index Europe, Aspi Eurozone, ECP Ethical Index Europe et ECP Ethical Index Global ;
- dans le portefeuille de Storebrand, premier gestionnaire scandinave de fonds responsables. Elle est partiellement retenue par la banque Sarasin et Cie SA retenue comme éligible par Morley FM.