

La lettre aux actionnaires

octobre 2009



Chers Actionnaires,

Le Groupe affiche une bonne résistance de ses ventes au premier semestre 2009, dans un contexte économique difficile, avec un chiffre d'affaires en hausse de 1,9 % hors essence, hors calendrier et effets de change, et un résultat opérationnel avant éléments non courants en recul de 27,6 %, essentiellement impacté par des investissements commerciaux destinés à soutenir nos ventes. Les gains de parts de marché enregistrés notamment en France reflètent l'accélération réussie de notre programme de convergence d'enseigne ainsi que la pertinence de notre modèle multiformat.

Dès à présent, des signes encourageants nous incitent à poursuivre notre dynamique commerciale : amélioration de notre image-prix en France, lancement réussi de Carrefour Discount, tests prometteurs sur les formats de proximité (Carrefour City / Carrefour Contact) et le hard discount (DIA), premiers signes de changement en Italie et en Belgique, croissance rentable dans les BRIC et réduction des coûts.

Comme vous avez pu le constater, notre Groupe reprend l'offensive en affichant une nouvelle posture de marque engagée et résolument optimiste : « Le positif est de retour ». C'est précisément dans ces moments plus difficiles que nous devons faire preuve d'initiatives et redoubler d'efforts pour apporter des réponses adaptées à nos clients. Dans cette optique, notre management et l'ensemble de nos collaborateurs sont mobilisés afin de faciliter la vie de nos clients et les satisfaire.

Nous sommes maintenant engagés dans la mise en œuvre de notre ambitieux programme stratégique de transformation baptisé « **En Avant !** », visant à modifier profondément la culture et l'organisation de notre Groupe. Je suis déterminé à en assurer la pleine exécution et la totale réussite. Mon ambition est claire : mener Carrefour sur la voie de la croissance durable, rentable et devenir le commerçant préféré. Nous y parviendrons en restant fermes sur nos priorités : poursuivre nos efforts commerciaux, réduire les coûts et gérer le cash.

Lars Olofsson

Administrateur Directeur Général de Carrefour



Chers Actionnaires,

Le groupe Carrefour est aujourd'hui engagé dans un programme de transformation d'envergure visant à améliorer ses marges et à générer une croissance durable, rentable et supérieure au marché avec pour ambition de devenir « le commerçant préféré ».

Dans cette optique, Lars Olofsson – Administrateur Directeur Général de Carrefour – accompagné par l'équipe dirigeante du Groupe ont récemment exposé une feuille de route et des objectifs clairs, structurés autour de sept initiatives stratégiques, reposant sur l'innovation, la transformation et le renforcement de notre culture client.

Les premiers effets de ce plan stratégique devraient être perceptibles dès le second semestre 2009 avant de porter pleinement leurs fruits d'ici à fin 2012. D'ores et déjà, le Groupe veille scrupuleusement à l'excellence de l'exécution, avec notamment l'implication personnelle des membres du Comité exécutif, l'élaboration d'indicateurs de performance et la mise en place d'équipes dédiées. Votre Conseil apporte son expertise et son soutien au Groupe dans l'accomplissement de ce projet passionnant et ambitieux.

Carrefour est à présent en mouvement et je suis intimement persuadé que l'ensemble du management et des collaborateurs du Groupe sauront relever les défis pour les années à venir.

Amaury de Seze

Président du Conseil d'Administration

BONNE RÉSISTANCE DES VENTES DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE AU PREMIER SEMESTRE 2009

Le Groupe affiche une bonne tenue de son chiffre d'affaires au premier semestre et est en bonne voie pour atteindre ses objectifs 2009. Il poursuit son plan de transformation pour faire de Carrefour le commerçant préféré.

Chiffre d'affaires HT

41 277 M€

- 1,6 % à changes courants
+ 1,9 % à changes constants
hors essence et effet calendaire

Résultat opérationnel avant éléments non courants

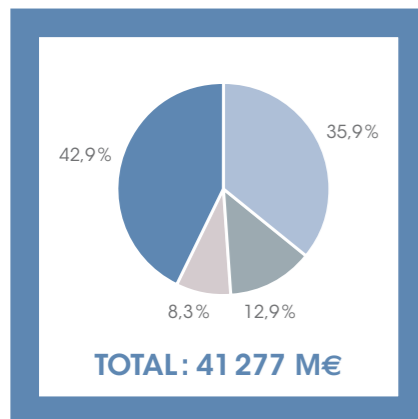
1 010 M€

- 27,6 %

Résultat Net des activités poursuivies, part du Groupe

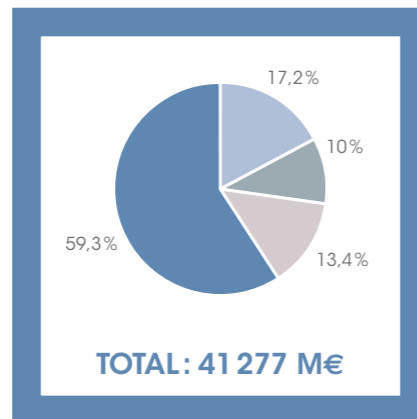
-58 M€

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique



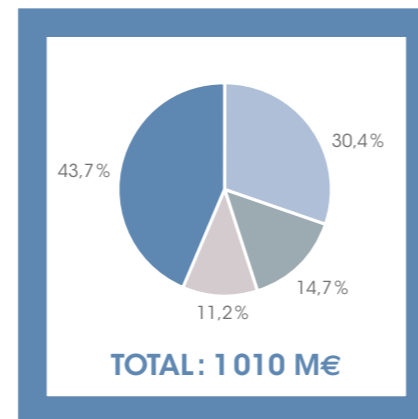
■ France
■ Europe (hors France)
■ Amérique
■ Asie

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format



■ Hypermarchés
■ Supermarchés
■ Maxidiscompte
■ Autres activités

Répartition du résultat opérationnel avant éléments non courants par zone géographique



■ France
■ Europe (hors France)
■ Amérique
■ Asie



Chiffre d'affaires HT

Le Groupe enregistre au premier semestre 2009 une bonne résistance de ses ventes avec un chiffre d'affaires hors taxes à taux de changes courants en baisse de 1,6 % à 41 277 M€ mais en hausse de 1,9 % hors essence, effets de change et effet calendaire, dans un environnement qui reste difficile.

Le Groupe constate un ralentissement de ses ventes en Europe notamment du fait de la dégradation de la conjoncture en Espagne, mais affiche une bonne tenue en France (- 0,6 % hors essence). Nous constatons une progression soutenue en Amérique Latine (+ 18,3 % à changes constants hors essence), due notamment aux très bonnes performances du Brésil, tandis que l'Asie affiche une progression de 3,8 % hors essence à changes constants grâce à notre expansion continue en Chine.

Carrefour enregistre des gains de part de marché en France de + 0,3 points* qui témoignent des premiers effets positifs de nos investissements dans la dynamique commerciale. Les performances très satisfaisantes des magasins convertis à l'enseigne Carrefour Market et les bons résultats des tests de concepts comme Carrefour City, Carrefour Contact ou DIA nous incitent à accélérer notre plan de convergence d'enseignes.

Résultat opérationnel avant éléments non courants

Le résultat opérationnel avant éléments non courants est en repli de 27,6 % à 1 010 M€. Cette baisse s'explique par le ralentissement de l'activité et notre choix stratégique de renforcer notre offre commerciale à travers des investissements commerciaux significatifs (353 M€) pour soutenir nos ventes et renforcer nos parts de marché. Ces investissements ont en partie été compensés par des économies de coûts significatives d'un montant de 212 M€ conformément à nos objectifs.

Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe s'établit à - 58 M€, impacté par des charges non courantes d'un montant de 511 M€. La majeure partie de ces charges concerne un *impairment* de 400 M€ en Italie. Hors ces éléments exceptionnels, notre résultat net s'élèverait à 415 M€, en baisse de 42,4 % par rapport au premier semestre 2008.

PRIORITÉS 2009 INCHANGÉES

- Un investissement de 600 M€ pour soutenir les ventes et les parts de marché
- Un minimum de 500 M€ d'économies de coûts opérationnels
- Une politique d'investissement rigoureuse et sélective, avec un suivi étroit des investissements opérationnels plafonnés à 2,5 Md€

CONFIRMATION DES OBJECTIFS 2009

- Résultat opérationnel avant éléments non courants dans le bas de la fourchette de 2,7 à 2,8 Md€ annoncée le 30 juin 2009
- Génération d'un cash flow libre d'environ 1,2 Md€
- Réduction des stocks de 2 jours

LA MARQUE CARREFOUR

■ « Le positif est de retour »

En septembre, Carrefour a lancé une nouvelle plateforme de marque résolument optimiste et engagée : « Le positif est de retour ». Cette posture, en phase avec les préoccupations actuelles de nos clients et consommateurs français, symbolise la détermination de Carrefour à devenir leur commerçant préféré. Offrir des produits discounts de qualité, faciliter les courses, rendre le bio accessible, démocratiser les nouvelles technologies, favoriser l'environnement... sont autant d'engagements positifs. Ils se traduisent concrètement pour les clients par des offres attractives comme le repas à 1 euro de la gamme Carrefour Discount.

■ La marque Carrefour fête ses cinquante ans

Une campagne commerciale de grande envergure s'échelonnant sur 50 jours a été lancée le 22 septembre dans le cadre du 50^e anniversaire de la marque Carrefour en France. À cette occasion, des promotions quotidiennes - relayées par une vaste campagne publicitaire multicanal et la diffusion de 86 millions de catalogues - sont proposées à nos clients dans l'ensemble de nos hypermarchés hexagonaux.



CONVERGENCE D'ENSEIGNE

■ Succès de Carrefour Market

Avec 758 magasins convertis au 31 août, le passage des magasins Champion sous l'enseigne Carrefour Market se poursuit à un rythme soutenu avec comme objectif d'atteindre 904 conversions en fin d'année. D'ores et déjà, nous enregistrons des gains de parts de marché consécutifs au passage à la nouvelle enseigne.



■ Tests concluants pour Carrefour City / Carrefour Contact

Après plusieurs mois de tests dans l'hexagone, les enseignes Carrefour City / Carrefour Contact affichent des performances commerciales supérieures aux anticipations. En conséquence, l'objectif de modernisation de nos magasins de proximité est porté à 65 magasins convertis d'ici la fin de l'année.

■ Résultats probants de DIA en France

Suite aux résultats probants et à la croissance soutenue des ventes observés dans les premiers magasins tests de l'enseigne « hard discount » DIA, le Groupe a entrepris d'accélérer le déploiement de ce nouveau format en France. Il est prévu pour la fin de l'année de convertir 40 magasins sous enseigne DIA (contre 20 initialement).

CONCEPT & INNOVATION

■ Carrefour City récompensé par l'Enseigne d'Or de l'Efficacité

À l'occasion de la XIX^e édition des Enseignes d'Or, référence incontestable dans le domaine de la créativité et des performances commerciales, le groupe Carrefour s'est vu décerner l'Enseigne d'Or de l'Efficacité pour son nouveau concept urbain de proximité Carrefour City.

Le jury a souhaité récompenser la pertinence marchande du concept Carrefour City, perçu comme le plus novateur et le plus prometteur du secteur de la distribution alimentaire actuel. Il a également souhaité saluer « le plus grand événement depuis la création de l'hypermarché : l'arrivée de Carrefour en centre ville ».

Ouvert du lundi au samedi de 7 h à 22 h et le dimanche matin, ce concept est destiné à faciliter la vie d'une clientèle citadine. Les couleurs choisies (vert pomme pour les murs, ardoise pour le sol), la programmation musicale très douce, la théâtralisation des rayons et l'éclairage intimiste contribuent à créer une atmosphère apaisante et conviviale. Depuis le début de l'année, 14 magasins ont adopté le concept Carrefour City.



CITOYENNETÉ & RESPONSABILITÉS

■ Carrefour reçoit le premier prix de l'Insertion Professionnelle

Dans le cadre de l'édition 2009 des Trophées de l'Association pour personnes adultes et jeunes handicapées (APAJH), Carrefour a reçu le premier prix de l'Insertion Professionnelle pour son action menée via la « Mission Handicap ».

S'inscrivant dans la logique sociale de développement durable du groupe, la « Mission Handicap » s'articule autour de deux ambitions fortes : favoriser l'emploi de personnes handicapées et assurer le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, soit à leur poste réaménagé, soit vers de nouveaux postes adaptés.

Concrètement, Carrefour recrute des personnes handicapées, leur assure une formation adaptée à l'occasion de stages, forme également les collaborateurs travaillant à leur contact (apprentissage du langage des signes par exemple) et développe un dispositif de tutorat personnalisé.

Avec 3 700 salariés handicapés, notre Groupe est aujourd'hui le 1^{er} employeur de la grande distribution de personnes handicapées.

■ La Fondation Internationale Carrefour en Indonésie

Sur la période juin - juillet 2009, Carrefour Indonésie a lancé une opération de dons de livres aux élèves des écoles élémentaires parrainées par notre Groupe. L'objectif est de stimuler l'envie de lire chez les élèves et d'élargir leur champ de connaissances. L'opération a permis de récolter plusieurs milliers d'ouvrages qui aideront à améliorer l'éducation de plus de 12 000 élèves dans toute l'Indonésie.

Le don de livres fait partie intégrante du programme « Un-Magasin-Une-École » (OSOS) de Carrefour qui regroupe un certain nombre de projets, tels que la formation informatique des élèves, la formation des enseignants et des activités de protection de l'environnement.



SEPT INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR TRANSFORMER LE GROUPE

En mars dernier, notre Groupe s'est donné pour objectif d'améliorer ses marges et de générer une croissance durable, rentable et supérieure au marché avec pour ambition de devenir le commerçant préféré. Aujourd'hui, nous mettons en œuvre les sept initiatives qui forment le socle de notre programme de transformation s'articulant autour de trois leviers : Culture client, Innovation, Transformation.



Culture client et Innovation

Pour devenir le commerçant préféré, Carrefour met en œuvre trois initiatives stratégiques visant à :

- Dynamiser la marque Carrefour, par un positionnement clarifié, une gestion cohérente de la marque, la poursuite de la convergence d'enseignes et le lancement de nouveaux produits à marque Carrefour
- Améliorer l'image-prix, notamment par l'extension à la France, après l'Espagne, du Carrefour Competitive Pricing® qui favorise un pilotage plus fin du pricing par un meilleur arbitrage entre prix permanents, promotions et fidélisation
- Optimiser/réinventer l'hypermarché par un travail en profondeur sur l'assortiment, l'expérience client, les lieux de commerce et l'optimisation des surfaces

Optimisation et Transformation du modèle opérationnel

Pour transformer le Groupe et gagner en agilité, compétitivité et qualité d'exécution, Carrefour a lancé quatre initiatives :

- Simplifier l'organisation et les structures du Groupe en mutualisant certaines fonctions au sein des pays du G4 (Belgique, Espagne, France et Italie)
- Diffuser et exploiter les bonnes pratiques au sein du Groupe, notamment par la création de trois Centres de Compétences, de magasins-laboratoires et de magasins écoles
- Refondre le modèle de fonctionnement pour optimiser nos coûts de fonctionnement et réduire nos stocks tout en améliorant le service aux clients
- « Mieux vendre pour mieux acheter » par la réorganisation de nos processus d'achat, le lancement du Business Development Program® afin de redéfinir nos relations avec les fournisseurs, la centralisation accrue de nos achats en alimentaire pour les produits de marque Carrefour et le développement du global sourcing en non-alimentaire

Un plan de transformation à 3 ans

A horizon 2012, le Groupe attend de ces différentes initiatives des gains totalisant 4,5 Md€, principalement centrés sur la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique et qui se décomposent de la façon suivante :

- des économies de coûts de 3,1 Md€ d'euros sous l'effet d'une profonde refonte du modèle de fonctionnement ;
- une réduction des stocks de l'ordre de 7 jours, soit l'équivalent de 1,4 Md€.

Carrefour se donne ainsi les moyens de conforter ses parts de marché et d'assurer son expansion dans ses marchés de croissance prioritaires. La mise en œuvre de ce plan de transformation entre 2009 et 2012 nécessitera des investissements de 500 M€ et entraînera des charges exceptionnelles d'environ 1 Md€ sur la période.

L'exécution est la clé de notre réussite

- Définition d'objectifs clairs et d'indicateurs clés de performance pour toutes nos initiatives
- Implication forte du Comité Exécutif : chaque membre du COMEX est personnellement responsable d'une initiative
- Plus de 400 managers pleinement impliqués

L'action Carrefour

Evolution du cours de l'action comparée aux indices CAC 40 et DJ Europe Stoxx Retail* de septembre 2008 à septembre 2009 (base : cours de clôture du titre Carrefour au 01/09/2008)



* 23 composants dans cet indice dont Carrefour, Casino, Metro, Ahold, Tesco, Morrison, Sainsbury, Colruyt, Delhaize, Jeronimo Martins, Marks & Spencer, PPR, H&M, Inditex, Kesa, Kingfisher, Next.

Code ISIN : FR0000120172

Valeur nominale : 2,50 euros

Lieu de cotation : SRD Eurolist Paris

Introduite à la Bourse de Paris le 16 juin 1970

Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50

Calendrier

20 et 21 novembre 2009

Salon Actionaria à Paris

7 décembre 2009

Réunion d'actionnaires à Marseille

14 janvier 2010

Publication du chiffre d'affaires du 4^e trimestre 2009

4 mai 2010

Assemblée générale du groupe Carrefour à Paris

Contacts

Service Relations Actionnaires

Carrefour
26 quai Michelet - TSA 20016
92695 Levallois-Perret Cedex

N° Vert 0 805 902 902

Fax : 01 55 63 39 01

E-mail : actionnaires@carrefour.com

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

E-mail : ct-contact@caceis.com



Salon Actionaria 20 & 21 novembre 2009

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 de Paris les 20 & 21 novembre 2009, merci de contacter le Service Relations Actionnaires au 0 805 902 902.