

# La lettre aux **actionnaires**

mai 2009



**Chers Actionnaires,**

J'aimerais tout d'abord vous dire à quel point je suis heureux et fier d'avoir rejoint Carrefour. C'est à mes yeux l'une des plus belles entreprises de distribution au monde, une enseigne forte en France et dans bien d'autres pays. J'ai aussi choisi Carrefour pour ses équipes, dont le talent et la motivation ont fait la réussite du Groupe. La troisième raison de mon choix réside dans la marque Carrefour, qui est aujourd'hui connue et reconnue à travers le monde, synonyme de qualité et de modernité. C'est une marque dont je veux faire grandir la valeur de cœur et de croissance.

Après plusieurs mois passés à visiter les magasins et à rencontrer les équipes, mon diagnostic est clair. Notre Groupe a de formidables atouts sur lesquels il faut capitaliser, mais aussi de nombreux challenges à relever en vue de reconquérir ses clients. Pour retrouver la capacité à faire plus que les autres et avant les autres, à créer cet attachement qui fait la différence entre une marque, une grande marque et une marque préférée, nous devons regarder devant nous, sans renier le passé mais avec de l'audace.

À nous d'opérer les changements qui s'imposent, à nous d'inventer les réponses, à nous de rendre à Carrefour son statut de commerçant préféré. Vous pouvez compter sur mon engagement total pour, fort de votre soutien, faire le succès de notre entreprise.

**Lars Olofsson**  
Directeur Général



**Chers Actionnaires,**

Depuis notre dernière lettre, beaucoup de choses ont changé dans l'environnement du Groupe et en son sein. La crise impacte durablement notre activité. Mais elle n'explique pas tout. Au cours des dernières années, Carrefour a vu contester son leadership sur son marché domestique. Votre Conseil en a tiré les conséquences en proposant une nouvelle structure de gouvernance et en désignant un nouveau Directeur Général, Lars Olofsson. Il est un professionnel reconnu, qui a une vaste expérience du marché, du client, du produit et des métiers de la distribution. Il a proposé une stratégie que je qualifierais à la fois d'ambitieuse et de pragmatique, que votre Conseil a approuvée sans réserve.

Désormais, le cap est fixé et les objectifs sont clairs. Il s'agit, tout en poursuivant une croissance soutenue, de retrouver le niveau de rentabilité qui a caractérisé Carrefour au cours de ses quarante premières années. Le Groupe a les moyens d'y parvenir. Ses collaborateurs sont des professionnels compétents, engagés derrière Lars Olofsson et son équipe. Vous pouvez leur faire confiance pour relever les défis qui sont devant nous.

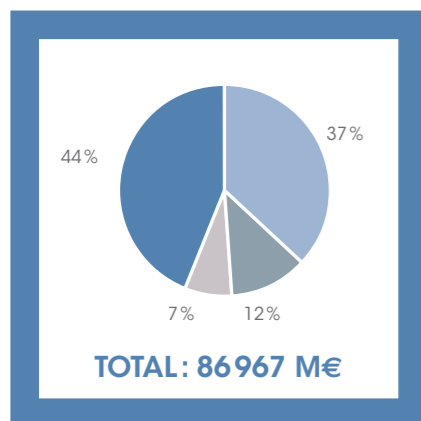
**Amaury de Seze**  
Président du Conseil d'Administration

# 2008 : BONNE RÉSISTANCE DANS UN ENVIRONNEMENT DÉGRADÉ



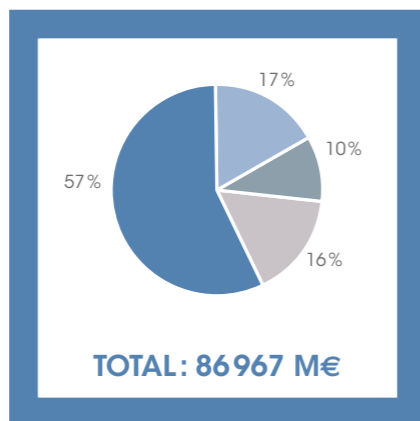
Dans un environnement marqué par un ralentissement généralisé de la croissance économique au quatrième trimestre 2008, dans la plupart des marchés, et par un ralentissement de l'inflation alimentaire au cours de l'année, le groupe Carrefour a réalisé de solides performances.

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique



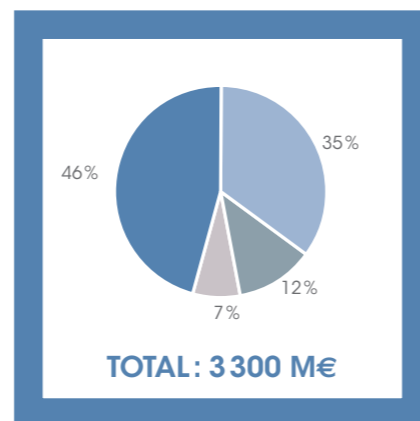
- France
- Europe (hors France)
- Amérique latine
- Asie

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format

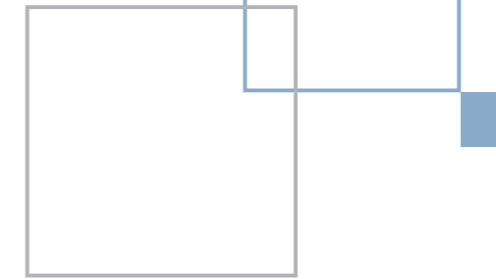


- Hypermarchés
- Supermarchés
- Maxidiscompte
- Autres activités

Répartition du résultat opérationnel avant éléments non courants par zone géographique



- France
- Europe (hors France)
- Amérique latine
- Asie



## Chiffre d'affaires HT

En 2008, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 6,4 % à changes constants (dont 4,5 % en organique) et de 5,9 % à changes courants. En France, le chiffre d'affaires 2008 progresse de 0,9 %. Les supermarchés et formats de proximité réalisent de bonnes performances tandis que les hypermarchés voient leur activité ralentir principalement à cause de la baisse des ventes en non alimentaire. Sur la zone Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,1 % à changes courants. En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 27,9 % avec toujours une solide progression au Brésil et en Argentine. Avec des ventes en hausse de 10,9 % à changes courants (+ 13,3 % à changes constants), l'année a été satisfaisante en Asie malgré un ralentissement marqué dans la plupart des pays de la zone à la fin de l'année.

## Résultat opérationnel avant éléments non courants

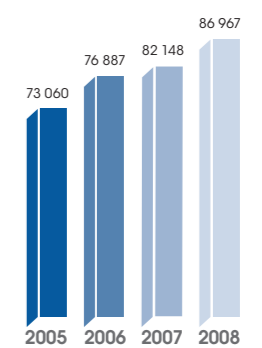
Le résultat opérationnel avant éléments non courants s'établit à 3,3 Md€, soit en légère hausse de 0,3 % par rapport à 2007. Les progressions en Amérique latine et en Asie compensent la baisse des résultats en France et en Europe.

Le résultat opérationnel en France, en baisse de 3 %, a résisté dans un contexte difficile, grâce aux économies de coûts qui ont permis d'absorber le manque de croissance des ventes sur l'année. En Europe, le résultat opérationnel est en baisse de 5,1 %, les économies de coûts n'ayant pas permis de compenser entièrement l'effet négatif du ralentissement des ventes très marqué en fin d'année 2008. En Amérique latine, le résultat opérationnel progresse de 31,1 % grâce à une stricte maîtrise des coûts. Enfin, en Asie, le résultat opérationnel augmente de 10,9 %, notamment en raison d'une amélioration du ratio de coûts de distribution sur la zone par rapport à 2007.

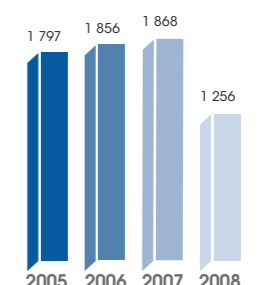
## Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe est en baisse de 32,8 %, affecté par la ligne des charges non courantes de 524 M€ (dont 396 M€ de charges d'impairment). La hausse des charges financières à 562 M€ (+ 6,9 %) a également pesé sur ce résultat. Enfin, le taux d'imposition est de 33,6 %, en hausse par rapport à celui de 2007 qui s'inscrivait à 28,7 %.

Chiffre d'affaires HT consolidé (en M€)



Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe (en M€)



## PERSPECTIVES

En 2009, les actions prioritaires du Groupe se déclinent en 3 points : commerce, coûts et cash.

- Un investissement de 600 M€ pour renforcer la dynamique commerciale
- Des économies de coûts de fonctionnement de 500 M€ pour soutenir les ventes
- Une discipline et une sélectivité accrues dans les investissements, plafonnés à 2,5 Md€

## CARREFOUR DANS LE MONDE

### ■ Carrefour s'implante au Maroc...

Le 19 janvier 2009, Carrefour a inauguré son premier hypermarché au Maroc, à Rabat-Salé. Fruit d'un accord de franchise signé par le Groupe avec Label'Vie, deuxième opérateur de supermarchés du pays, ce magasin s'étend sur 5 500 m<sup>2</sup> et compte 250 employés. Avec plus de 30 000 références vendues à des prix très compétitifs, il donne la mesure des avantages que les deux partenaires peuvent apporter aux consommateurs locaux.

### ■ ... et en Bulgarie

C'est dans la ville de Burgas, au bord de la mer Noire, que le premier hypermarché Carrefour de Bulgarie a ouvert ses portes. Depuis le 26 mars 2009, 220 employés accueillent les clients sur une surface de vente de 8 300 m<sup>2</sup>. Grâce à la collaboration initiée par Carrefour Bulgarie avec plus de 700 fournisseurs, le magasin propose une offre très variée (plus de 50 000 références, dont 3 500 produits à marque Carrefour) et adaptée à la culture locale.



Magasin Dia.

## LES ENSEIGNES ET LA MARQUE

### ■ Deux enseignes de proximité à l'essai

En vue de mieux répondre aux attentes des consommateurs, le Groupe teste en France deux nouvelles enseignes. Situé dans les petites villes, Carrefour Contact est le magasin du quotidien. Il propose notamment une sélection de produits nécessaires à la préparation des repas grâce à une offre élargie en produits frais. Carrefour City, pour sa part, vise à faciliter la vie des citadins, qu'ils vivent ou travaillent à proximité. Ouvert 6 jours/7 et avec une grande amplitude horaire, il rassemble des produits prêts à consommer ainsi qu'une offre complète pour les courses du quotidien. Quelle que soit l'enseigne, les clients bénéficient de toute la diversité des gammes Carrefour (Bio, Kids, Ecoplanète, etc.) et peuvent utiliser la carte de fidélité.



Magasin Carrefour City.

### ■ Les couleurs Carrefour gagnent du terrain

En France, le passage des magasins Champion à l'enseigne Carrefour Market se poursuit à un rythme soutenu : fin avril 2009, 474 supermarchés avaient réalisé leur conversion. Cette évolution se traduit par un enrichissement de l'offre, avec près de 20 % de produits à marque Carrefour en plus, ainsi que de nouvelles gammes non alimentaires. Par ailleurs, les clients profitent désormais des avantages de la carte Carrefour dans l'ensemble du réseau.

### ■ DIA testée en France

Désireux de redynamiser son activité « hard discount » en France, Carrefour teste un nouveau concept de magasin sous l'enseigne DIA – développée avec succès en Espagne. Le Groupe a ainsi transformé deux anciens magasins ED, en développant une cohérence forte entre le concept et les produits à marque DIA déjà proposés dans ces points de vente.

## L'OFFRE CLIENTS, LES SERVICES

### ■ Carrefour innove dans les services bancaires

Depuis le 11 février 2009, Carrefour propose à ses clients une nouvelle gamme de cartes bancaires internationales, les cartes PASS. Développées en partenariat avec MasterCard, celles-ci permettent de régler ses achats au comptant ou à crédit, mais aussi de retirer de l'argent en France et à l'étranger. Leur est notamment associée une série d'avantages en matière d'assurance (extension de garantie constructeur, assurance annulation) et de fidélité (cumul de points, remise supplémentaire sur le programme de fidélité Carrefour, etc.).

### ■ Concilier pouvoir d'achat et énergie verte

Sous la marque Carrefour Energie, le Groupe a lancé le 10 février 2009 une nouvelle offre de service conçue avec POWEO, le premier opérateur indépendant d'électricité et de gaz. Celle-ci donne le choix entre deux options : une formule économique, avec une réduction jusqu'à 10 % sur l'électricité et 25 % d'électricité verte garantis et une formule assurant la fourniture de 100 % d'électricité verte au prix du tarif réglementé. Déployée initialement dans 20 points de vente, cette nouvelle gamme permet au plus grand nombre d'agir pour le développement des énergies renouvelables.

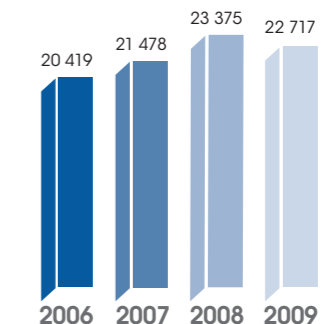


## LES RÉSULTATS, LES VENTES

### ■ Le chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre résiste dans un environnement difficile

Le chiffre d'affaires du Groupe, qui s'établit à 22 Md€ au premier trimestre 2009, est stable hors essence et à changes constants. En France, le trimestre a été marqué par des gains de parts de marché dans tous les formats, une bonne résistance des hypermarchés sous l'effet des efforts promotionnels et la poursuite des performances satisfaisantes de Carrefour Market. À l'international, le bilan est contrasté. En Espagne, si la détérioration de la conjoncture a affecté les performances des hypermarchés, le hard discount a enregistré de bons chiffres. La croissance est restée soutenue en Amérique latine (+ 14,4 % à changes constants), mais elle a marqué le pas en Chine (+ 3,1 % à changes constants contre + 6,9 % au quatrième trimestre 2008). Sur la plupart des autres marchés de croissance, en dépit de tendances de consommation défavorables, Carrefour a gagné des parts de marché.

#### Chiffre d'affaires TTC 1<sup>er</sup> trimestre (en M€)



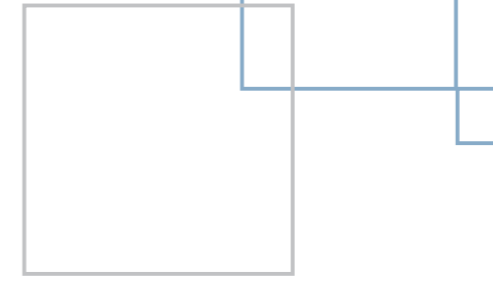
# DEVENIR « LE COMMERÇANT PRÉFÉRÉ » : UNE AMBITION ET DES MOYENS POUR RÉUSSIR



Le Groupe s'est donné pour objectif d'améliorer ses marges et de générer une croissance durable, rentable et supérieure au marché. Pour y parvenir, il a l'ambition de devenir « le commerçant préféré ». Celui chez qui on fait ses courses naturellement et fidèlement. Celui dont les produits inspirent la confiance et anticipent les désirs. Celui qui respecte les filières de production et l'environnement, et qui se distingue par son engagement citoyen. Revue de détail des objectifs définis par Lars Olofsson et des moyens mis en œuvre.

## Développer la culture client

L'application de ce programme repose sur trois leviers. Le premier consiste à renforcer la connaissance des clients pour mieux les servir. Avec 12 millions de porteurs de cartes de fidélité en France, le Groupe dispose d'une masse d'information exceptionnelle. La marque Carrefour va ainsi se montrer plus proche et plus émotionnelle, redevenant une arme de fidélisation et de différenciation. Autre impératif : optimiser l'image-prix perçue, aujourd'hui déconnectée des prix réellement pratiqués, par des opérations de communication publicitaire et en magasin. Carrefour compte enfin sur l'accélération de la convergence d'enseigne pour reconquérir le cœur des consommateurs.



## Optimiser l'organisation interne

L'amélioration des performances passe aussi par une transformation des modes de fonctionnement du Groupe. Pour devenir plus agile et plus rentable, Carrefour va repenser son organisation, renforcer les synergies entre les ventes et les achats et instaurer de nouvelles relations entre les sièges, les pays et les magasins. Également au cœur du processus : l'amélioration du partage des connaissances et la démultiplication des bonnes pratiques. Impossible d'imaginer un commerçant préféré qui ne serait pas également un employeur de préférence. C'est pourquoi les collaborateurs se verront offrir de nouvelles opportunités en matière de développement des compétences et d'orientation de carrière.

## Renouer avec l'esprit d'innovation

Longtemps champion de l'innovation, Carrefour doit retrouver son leadership dans ce domaine. Une des priorités est

de réinventer l'hypermarché à travers une réflexion sur la taille des magasins, sur leur offre et sur l'attractivité des sites. Parallèlement, Carrefour entend renforcer la complémentarité de ses formats en proposant de nouveaux concepts, à l'image des enseignes Carrefour City et Carrefour Contact actuellement testées en France, et en consolidant sa présence dans le e-commerce. Un vent de nouveauté va également souffler sur l'offre développée sous la marque Carrefour, avec le lancement de nouvelles gammes de produits (dont Carrefour Discount) mais aussi de services en phase avec les préoccupations actuelles des clients.

## Cibler les priorités géographiques

Carrefour a identifié trois zones prioritaires pour déployer son action. Tout d'abord la France, qui représente le cœur historique du Groupe et près de la moitié de son chiffre d'affaires. Ensuite, les pays d'Europe matures, où des mesures seront prises pour

entretenir la dynamique de croissance (Espagne) ou bien faire progresser les performances (Belgique, Italie). S'agissant des marchés de croissance, Carrefour va concentrer ses efforts sur les pays à fort potentiel (Brésil, Russie, Inde, Chine) en s'appuyant sur différents formats de conquête (hypermarché, Cash&Carry...).

## Carrefour Discount : la qualité Carrefour au meilleur prix

Proposer une alternative directe aux marques de hard discount sans faire de compromis sur la qualité : c'est la vocation de la gamme Carrefour Discount, que le Groupe lance à la fin du mois de mai dans 1 200 points de vente Carrefour, Carrefour Market et Champion en France. Riche de 400 références, Carrefour Discount rassemblera des produits essentiels au quotidien et vendus à très bas prix. La sélection fait la part belle à l'alimentaire, mais couvre également la droguerie, la parfumerie et l'hygiène. Tous les produits sont fabriqués par des fournisseurs agréés par l'enseigne selon des cahiers des charges rigoureux et spécifiques. Avec Carrefour Discount, le Groupe répond aux préoccupations économiques de ses clients et part à la conquête de tous les consommateurs soucieux de maîtriser leurs dépenses tout en bénéficiant de la caution d'une grande marque.



## L'action Carrefour

Évolution du cours de l'action comparée à l'indice CAC 40 et à l'indice DJ Europe Stoxx Retail\* (Base 100) (avril 2008 à avril 2009)



\* 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

## 1,08 euro de dividende

L'Assemblée Générale du groupe Carrefour s'est tenue le 28 avril 2009 au Carrousel du Louvre à Paris et a rassemblé physiquement plus de 1 100 actionnaires. L'Assemblée Générale a notamment décidé l'attribution d'un dividende de 1,08 euro par action. Ce dividende a été mis en paiement le 7 mai 2009.



## Calendrier

### 16 juillet 2009

Publication du chiffre d'affaires du 2<sup>e</sup> trimestre 2009

### 28 août 2009

Résultats semestriels 2009

### 15 octobre 2009

Publication du chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2009

### 20 et 21 novembre 2009

Salon Actionaria 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](mailto: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](mailto:ct-contact@caceis.com)