



Carrefour



Carrefour

enavant!

CULTURE CLIENT . TRANSFORMATION . INNOVATION



Introduction

Lars Olofsson

- ▶ Confirmer nos orientations stratégiques
- ▶ Présenter nos 7 initiatives clés
- ▶ Décrire notre plan de transformation 2009 – 2012
- ▶ Faire le point sur la mise en oeuvre et les premiers résultats

- « Etre le commerçant préféré »



- Croissance & Marges

Croissance :
*organique, durable, rentable et
supérieur au marché*



CULTURE CLIENT

TRANSFORMATION

INNOVATION

► Capitaliser sur nos **FORCES**

- Taille
- Couverture géographique
- Multi-format
- Marque
- Connaissance clients
- Equipes hautement professionnelles
- Bilan et liquidité solides

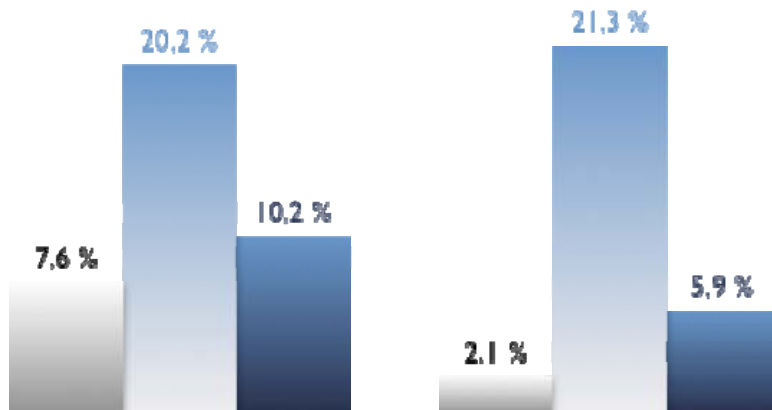
► Relever nos **DEFIS**

- Image prix
- Performance ventes/ marges
- Structure complexe et lourde
- Alignement/ Exécution
- Hypermarchés dans les marchés matures
- Connaissance et focus client
- Marque insuffisamment exploitée
- Innovation

Carrefour vs. "best in class"

Chiffre d'affaires

TCAM * 2004-2007

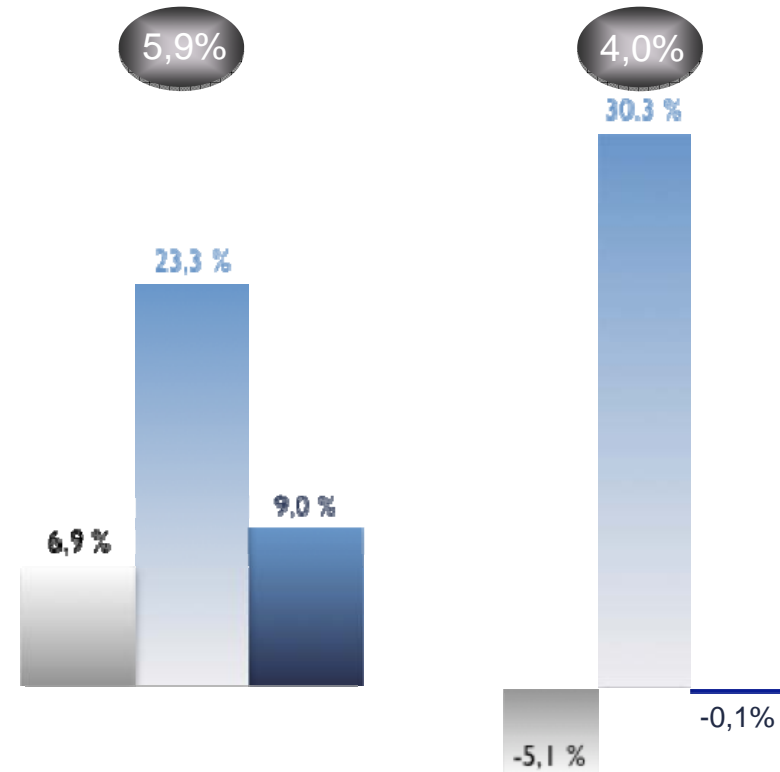


Concurrents
"best in class"

Carrefour

Résultat opérationnel avant éléments non courants

TCAM * 2004-2007



Concurrents
"best in class"

Carrefour



Pays matures: concurrents = marché domestique / Carrefour = France, Belgique, Espagne, Italie
* TCAM : Taux de croissance annuel moyen

Depuis le 12 Mars... **enavant!**
CULTURE CLIENT . TRANSFORMATION . INNOVATION



1. Construction de notre programme de transformation



Notre programme de transformation: 7 initiatives stratégiques...

AMELIORER NOTRE CULTURE CLIENT ET L'INNOVATION



Raviver la marque Carrefour
Améliorer notre image prix
Optimiser /Réinventer
l'hypermarché

AMELIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITE



Partager les meilleures pratiques
et l'innovation
Redéfinir l'organisation du groupe
Réorganiser notre
modèle opérationnel
Améliorer nos
performances d'achat

AMELIORER NOTRE CULTURE CLIENT ET L'INNOVATION



Raviver la marque Carrefour
Améliorer notre image prix
Optimiser /Réinventer
l'hypermarché

AMELIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITE



Partager les meilleures pratiques
et l'innovation
Redéfinir l'organisation du groupe
Réorganiser notre
modèle opérationnel
Améliorer nos
performances d'achat



CROISSANCE & MARGES

France

G4



Là où sont les plus grands défis

Là où sont les opportunités

**Marchés de
croissance**



Dynamique commerciale
et perspectives long terme
favorables

- ▶ Comité Exécutif impliqué et en charge de la transformation
- ▶ Mobilisation générale de l'organisation:
 - Responsabilisation des managers
 - + de 400 managers pleinement impliqués à date
 - Objectifs et bonus alignés pour le top management
- ▶ Toutes les initiatives ont été lancées
- ▶ Totalité des gains capturés à la fin de 2012

Programme de transformation de 3 ans

Depuis le 12 Mars... **enavant!**
CULTURE CLIENT . TRANSFORMATION . INNOVATION



**2. Gérer le présent,
préparer le futur**

► Ouvertures depuis le début 2009:

- 453 magasins ouverts ou acquis au premier semestre 09
- Dont 50 dans les BRIC et 221 dans les autres marchés de croissance
- 27 en Chine, 22 au Brésil
- Première ouverture en Russie à Moscou

- ▶ Italie / Belgique: Pas de statu quo
- ▶ France:
 - Carrefour Market
 - Carrefour City / Contact
- ▶ Développer les produits à la marque Carrefour:
Carrefour Discount
- ▶ Capitaliser sur les meilleures pratiques et les succès du Groupe
 - Dia
 - Atacadão



Ce que nous avons fait depuis...

► Refocalisation de nos affaires

- 2 fermetures (Rome, Bari)
- Décision de céder 4 hypermarchés (Région des Pouilles)
- 6 hypers restants dans le Sud de l'Italie

► Renforcer le business dans le Nord de l'Italie

- Investissement prix de l'ordre de 400 millions
- Convergence des enseignes en cours



► Lancement d'un plan de transformation dans le Nord de l'Italie:

- Programme de réduction de coûts : *"Fast Forward"*
- Amélioration significative de la marge en 2010

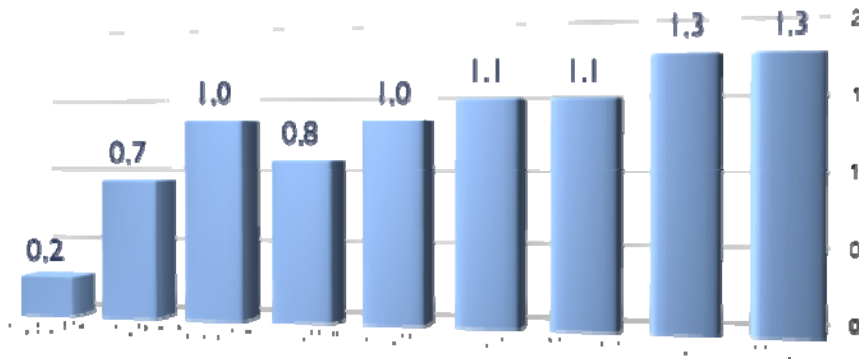
- ▶ Identification en cours des leviers d'amélioration du modèle opérationnel
- ▶ Définition du modèle commercial fin 2009
- ▶ Une nouvelle équipe de management pour mettre en oeuvre et accompagner la transformation
- ▶ Actions mises en oeuvre:
 - Investissement prix de l'ordre de 20 M€ à date (sur les 50M€ planifiés pour 2009)
 - Convergence d'enseigne :
 - 5 Carrefour Market à date
 - Performance : +4-5% in LFL comparée aux autres magasins



Déploiement décidé



Evolution de la part de marché dans la zone de chalandise (variation annuelle)



Source: Nielsen, TNS

► Déploiement en ligne avec le plan d'accélération

- 668 magasins convertis à date (2/3 du réseau)
- Conversion du réseau intégré achevée en Octobre 2009

► Maintient de la sur-performance

- Croissance LFL de +6% à +8% pour les magasins intégrés, croissance à deux chiffres pour les franchisés
- Gains de parts de marché significatifs
- Carrefour Market: seule enseigne en France à accroître son CA/m²

Carrefour 
city

tous les jours
de 7h à 23h
fermé le dimanche



Carrefour City / Contact

► Carrefour city

- Emplacement en centre ville dans les zones de forts passages
- Surfaces de 350 à 600 m²
- Amplitudes horaires élevées
- Une offre ciblée
 - Le diététique, l'équitable et le Bio
 - Prêt à consommer et plats cuisinés
 - 5 700 références, dont 30% de produits Carrefour

► Carrefour contact

- Emplacement dans les villages et les zones rurales
- Surfaces de 400-900 m²
- Offre:
 - Focus sur les produits frais en libre service
 - Fromage à la coupe, boucherie traditionnelle
 - Espaces dédiés pour la santé/ beauté et le vin
 - Achat d'impulsion en non-alimentaire
 - 8 000 références, dont 30% à la marque Carrefour



Excellente résultats commerciaux : 30%+ LFL
Décision prise de proposer le concept aux franchisés éligibles
50 magasins d'ici la fin de l'année

France: Hard discount



▶ **Dia** Vous allez aimer le hard discount

▶ 4 magasins Dia en test avec une offre améliorée

- Un cadre d'achat attractif basé sur le format de Dia en Espagne
- Une offre alimentaire améliorée en marques nationales et marques Dia
- Renforcement de l'offre de produits frais
- Un positionnement prix plus compétitif
- Une productivité magasin renforcée

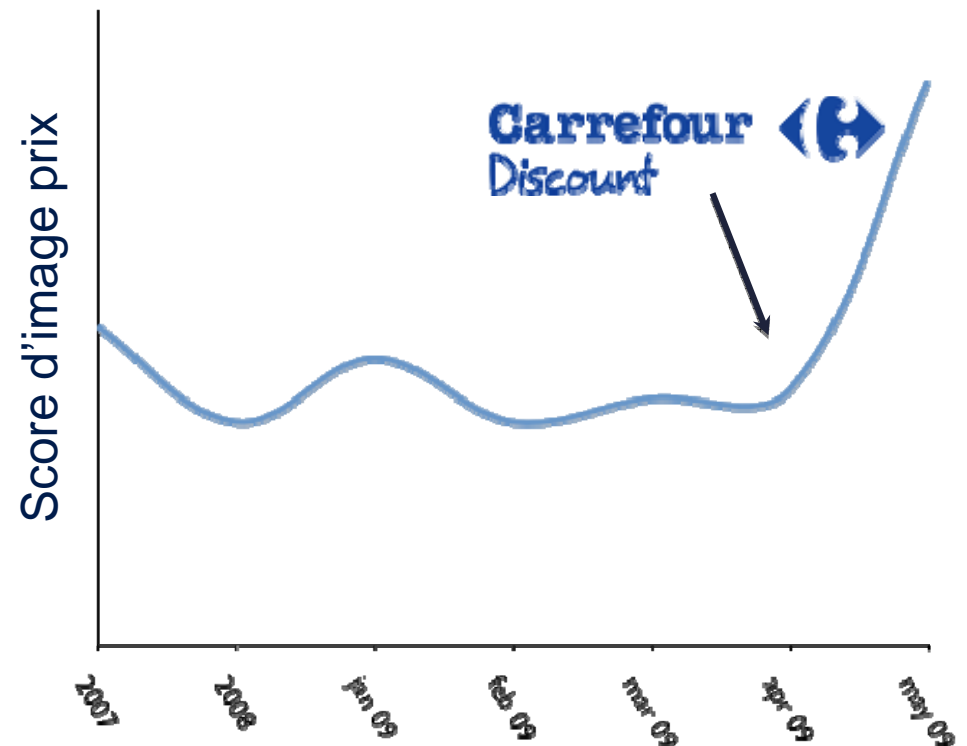


Excellents retours initiaux des clients avec une forte croissance des ventes à deux chiffres,
Déploiement décidé,
20 magasins d'ici la fin de l'année

Carrefour Discount

- Lancement des produits à qualité Carrefour à des prix hard discount
- 200 références au lancement, objectif de 400 en septembre
- Excellente réception de la clientèle; Carrefour Discount capte 4% des volumes PGC seulement 1 mois après le lancement
- Un atout clé pour améliorer notre image prix

Perception Prix (hypers France)



Source Carrefour

- ▶ Formalisation du modèle brésilien
- ▶ Ouverture du premier magasin en Colombie début 2010
- ▶ Réflexion sur l'opportunité de déployer le modèle de l'hypercash en France et Espagne fin 2010 - début 2011



Agenda

▶ Session 1

Raviver la marque
Carrefour



Lars Olofsson

Améliorer notre
image prix



Gilles Petit

Optimiser / Réinventer
l'hypermarché



Guy Yraeta

Partager les meilleures
pratiques et innover



Thierry Garnier

▶ Visites de magasins

► Session 2

Introduction
Session 2

► *Lars Olofsson*

Redéfinir l'organisation
du Groupe

► *Pierre Bouchut*

Réorganiser notre
modèle opérationnel

► *Gilles Petit*

Améliorer notre
pratique d'achats

► *Ignacio Gonzalez*

► Conclusion

enavant!

CULTURE CLIENT . TRANSFORMATION . INNOVATION



La transformation a commencé!