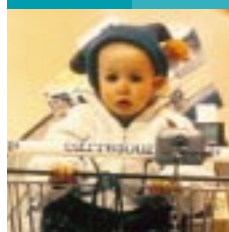




page 2

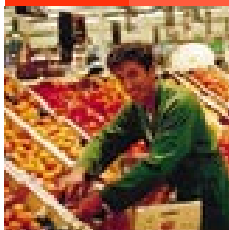


EUROPE

Carrefour, un leader européen aux bases fortes.

- 498** hypermarchés
- 2 198** supermarchés
- 3 267** maxidiscomptes
- 2 143** magasins de proximité
- 196** cash & carry
- 503** surgelés

page 14



AMÉRIQUE LATINE

Une présence dans 5 des plus grands pays avec 3 formats.

- 120** hypermarchés
- 253** supermarchés
- 201** maxidiscomptes

page 18

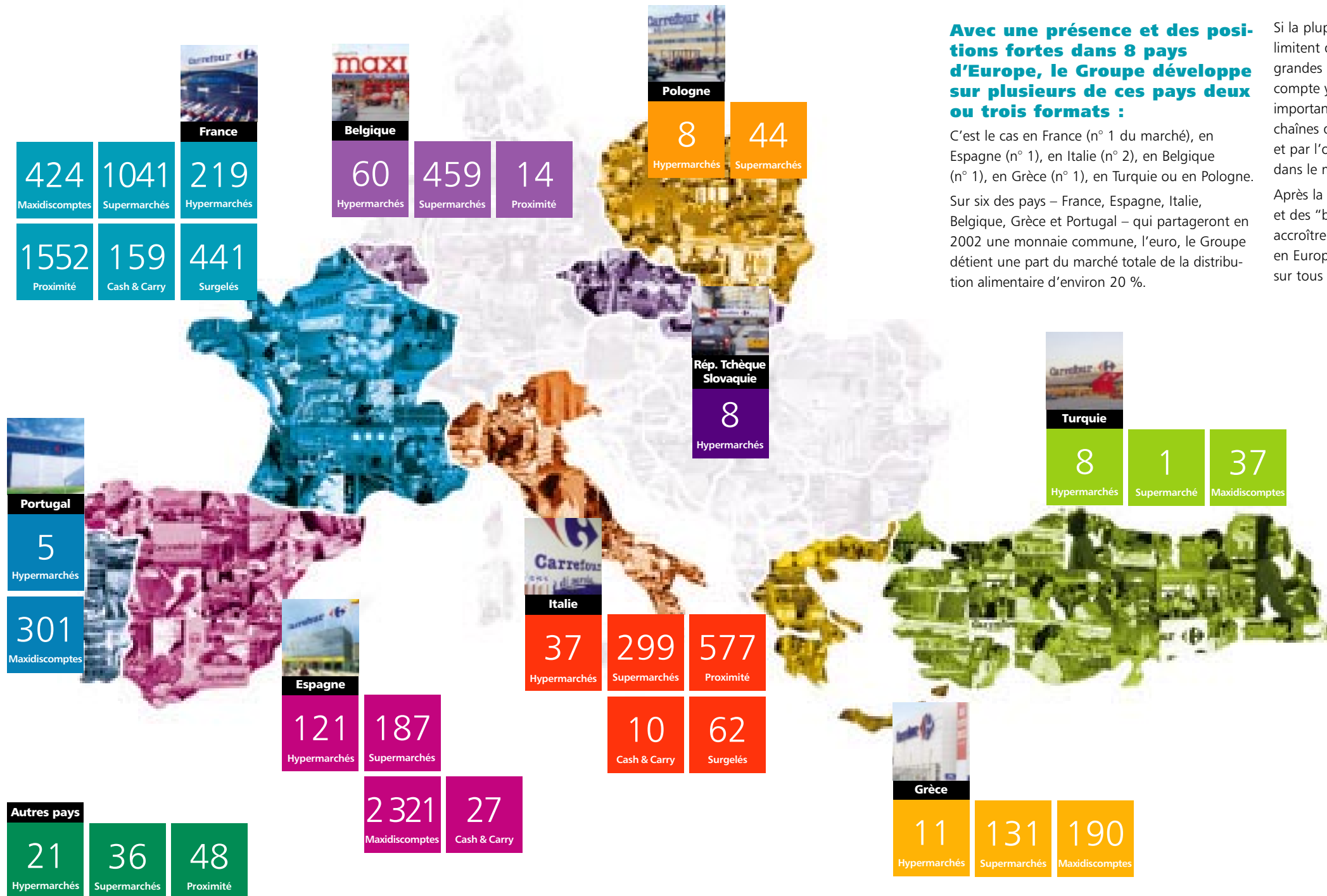


ASIE

Carrefour, premier distributeur à s'être implanté en Asie.

- 97** hypermarchés

Carrefour, un leader européen aux bases fortes



Avec une présence et des positions fortes dans 8 pays d'Europe, le Groupe développe sur plusieurs de ces pays deux ou trois formats :

C'est le cas en France (n° 1 du marché), en Espagne (n° 1), en Italie (n° 2), en Belgique (n° 1), en Grèce (n° 1), en Turquie ou en Pologne. Sur six des pays – France, Espagne, Italie, Belgique, Grèce et Portugal – qui partageront en 2002 une monnaie commune, l'euro, le Groupe détient une part du marché totale de la distribution alimentaire d'environ 20 %.

Si la plupart des pays d'Europe occidentale limitent désormais le développement de très grandes surfaces, le supermarché et le maxidiscompte y connaissent encore un développement important, notamment par la consolidation de chaînes de petite taille pour les supermarchés et par l'ouverture de nouveaux points de vente dans le maxidiscompte. Après la phase d'intégration des enseignes et des "back-offices", Carrefour devrait ainsi accroître ses parts de marché de façon sensible en Europe et poursuivre son développement sur tous ses formats.

141 244 salariés sont devenus actionnaires du Groupe en Europe

Le plan d'actionnariat salarié était d'autant plus important en Europe qu'il a été lancé 10 mois après l'autorisation de la fusion avec Promodès, qui concerne surtout la France et l'Espagne. Ce plan concerne également les pays dans lesquels Carrefour a réalisé d'importantes acquisitions dans le courant de l'année : GS en Italie, GB en Belgique et Marinopoulos en Grèce. Les bons taux de souscription dans ces pays sont le reflet de la bonne intégration de ces sociétés dans le Groupe.

TAUX DE SOUSCRIPTION PAR PAYS

Belgique 42 %	Pologne 35 %
Espagne 38 %	Portugal 53 %
France 73 %	Rép. Tchèque 20 %
Grèce 47 %	Slovaquie
Italie 83 %	Turquie 69 %

Carrefour

Sur la France, en 5 mois, les 87 magasins Continent ont été transformés grâce à une industrialisation des tâches et un rétro-planning très précis. Les principales modifications ont été les suivantes, dans chaque magasin :

- > Harmonisation du concept textile : parquet au sol, disposition de la marchandise.
- > Changement des meubles de fruits et légumes, nouvelles méthodes de travail visant notamment à éliminer les stocks en réserve.
- > En boulangerie-pâtisserie, mise en place de tous les produits qui font le succès de ce rayon chez Carrefour, avec les exigences de qualité qui les accompagnent.
- > La totalité de l'implantation des produits a été revue, selon les concepts Carrefour : "l'enchaînement des familles de produits" suit désormais la même logique dans tous nos hypermarchés.
- > La signalisation extérieure et intérieure, l'identité visuelle des magasins ont été, bien entendu, totalement renouvelées.
- > 87 nouveaux espaces Services Financiers ont été installés.
- > 55 magasins ont été équipés de stands "nouveau concept" de téléphonie.
- > Tous les magasins ont été connectés au réseau Carrefour Télécom.
- > Toutes les enseignes, tous les parkings, tous les caddies, les locaux sociaux ont été rénovés aux couleurs de Carrefour.

Sur les 87 magasins, 63 sont intégrés, 24 franchisés. Nos partenaires franchisés ont bien sûr suivi la même politique et ont été soutenus financièrement par le Groupe pour une partie de leurs investissements.

Tout cela a été réalisé avec un minimum de dépenses : au total, ces rénovations ont coûté l'équivalent d'un petit peu plus d'un hypermarché neuf en France. C'est toute la philosophie de notre approche : ne pas gaspiller, n'investir qu'à bon escient, monter en puissance progressivement, par étape. Nous étions très conscients des risques d'une fusion (mauvaise maîtrise des coûts, etc.) et nous avons tout fait pour les éviter.

Le 23 août 2000, toutes les enseignes ont été changées : c'est ce que nous avons appelé le Big-Bang. Mais cela ne voulait pas dire tout effacer pour repartir à zéro.

FRANCE

Filières qualité



La sécurité alimentaire devient une préoccupation majeure des consommateurs, particulièrement en France suite à la deuxième crise de la "vache folle", en octobre 2000.

Carrefour a mis en place dans les années 80 en France des filières qualité, assurant la traçabilité des produits vendus en magasin, en partenariat avec les producteurs. En France, Carrefour a pris des engagements à long terme avec plus de 35 000 agriculteurs et éleveurs. Cette démarche s'élargit à l'ensemble des pays dans lesquels nous sommes présents : Espagne, Brésil, Corée, etc.

Cette traçabilité a permis le retrait immédiat de viande en octobre dernier dans certains de nos magasins en France, au début de la seconde crise de la "vache folle" ; Carrefour a choisi durant cette crise la totale transparence, communiquant au quotidien les dispositions prises et les positions du Groupe.

FRANCE

Services

> Le compte Pass : "Gagner de l'argent avec son budget courses"

Toujours à la pointe de l'innovation dans le domaine des services, Carrefour a lancé en septembre 2000 le compte Pass, produit financier associant l'épargne et la consommation, avec une rémunération offerte au jour le jour au taux annuel de 4 %, et une carte Pass adossée pour réaliser les achats en magasin et les retraits d'argent.

> Les stations service

En Novembre 2000, la Commission Européenne a autorisé Carrefour à reprendre 17 stations service autoroutières au Groupe TotalFinaElf. Ces stations, situées sur des axes majeurs à fort trafic, prendront l'enseigne Carrefour en avril 2001 et suivront la politique commerciale pratiquée par le Groupe dans l'ensemble de ses magasins au profit des consommateurs.

Les clients ont été très entourés afin de limiter les perturbations et réactions négatives au changement. Nous les avons d'abord écoutés grâce à de multiples panels, de nombreuses enquêtes, des réunions dans les magasins.

Nous avons accompagné les changements de produits par des dégustations, et des offres d'échantillons.

L'objectif était aussi de renforcer notre politique discount

grâce à la fusion de nos deux enseignes : nous avons bloqué les prix de 1 500 produits et renforcé l'assortiment de produits premiers prix dans les ex-Continent avec 800 références, comme dans un magasin maxidiscount.

Nous avons rapproché les prix de Carrefour et Continent, chaque fois à la baisse, avons communiqué cette politique avec la campagne "1 + 1 = moins cher". Depuis, les positions ont été tenues avec une grande régularité.

La décision que nous avons prise de ne pas changer les équipes, de leur faire confiance, de les rendre responsables des changements d'enseigne, et d'investir lourdement en formation, a été gratifiante.

Au total plus de 200 000 heures (25 000 jours) de formation ont été dispensées à 2 000 cadres, 5 000 caissières, 9 000 employés.

Un sentiment de fierté et d'appartenance s'est ainsi développé dans les équipes.

Grâce à tout ce travail, les perturbations de l'activité des ex-Continent ont été faibles pendant tous ces changements, les progressions de chiffres d'affaires à surface comparable étant toujours très proches de celles du secteur. Aucun magasin n'a perdu de chiffre d'affaires entre juin et septembre, ce qui est remarquable au vu des travaux réalisés.

La fin d'année a, certes, été plus délicate : la nouvelle crise de la "vache folle" qui a débuté en plein milieu de notre période d'anniversaire, première grosse campagne promotionnelle de tout le nouveau réseau d'hypermarchés, a considérablement freiné notre activité. Non seulement le chiffre d'affaires a diminué du fait de la très forte baisse des ventes de bœuf, mais aussi le rayon boucherie génère un trafic important, et c'est donc l'ensemble de la fréquentation des magasins qui a été touché.

Outre ce problème "externe", les convergences des assortiments et des systèmes d'informations ont aussi entraîné des perturbations dans les magasins : la disponibilité des produits a été moins bonne, les communications entre magasins et entrepôts parfois difficiles. Il s'agit de problèmes normaux lors d'une fusion de cette taille, qui devraient disparaître dans les premiers mois de l'année 2001, lors de l'harmonisation totale des systèmes.

Une approche progressive

Nous avons opté pour une approche progressive : les produits ont été remplacés au fur et à mesure de leur écoulement.

La convergence des assortiments a pris en compte les spécificités de chaque famille de produits : par exemple, le textile saisonnier a pu être harmonisé très vite, dès les changements de collections tandis que l'assortiment du textile permanent change plus lentement.

Dans le département Bazar, qui compte 40 000 références, la convergence est étalée dans le temps, et sera finie au dernier trimestre 2001.

Elle se fait plus rapidement dans l'alimentation (14 000 références), en tenant compte des engagements vis-à-vis des industriels, des engagements pris avec la Commission Européenne, et aussi des capacités de production de nos fournisseurs.

Champion

En septembre 1999, le parc de supermarchés en France comprenait 540 Champion et 490 Stoc. Près des trois quarts des magasins Champion étaient franchisés, contre à peine un quart pour les magasins Stoc.

Ces chiffres ainsi que les enquêtes d'image et de notoriété nous ont conduits à choisir le nom de Champion et à définir très rapidement un plan d'action pour tous les changements.

La transformation et une nouvelle identité visuelle ont été définies dès le 1^{er} trimestre, pour pouvoir réaliser tous les changements en magasins progressivement, de mai à novembre.

Cette opération a connu un grand succès, et s'est achevée sur une campagne promotionnelle commune à tous les magasins : "1000 Champion en fête".

La transformation a été accompagnée de la formation du personnel, axée prioritairement sur trois rayons : les fruits et légumes, la poissonnerie et le fromage à la coupe.

Les deux principaux chantiers, outre les harmonisations des actifs des magasins, concernaient l'offre produits et l'unification des programmes de fidélisation.

Cette année 2001 sera donc consacrée à la bonne cohésion du réseau : l'offre en magasin durant la première partie de l'année, la formation du personnel tout au long de 2001. Les trois principaux objectifs sont :

- > avoir le meilleur concept commercial et productif ;
- > construire la marque Champion ;
- > poursuivre notre développement, notamment grâce à la franchise.

FRANCE

Fidélisation clients

Concernant les cartes de fidélité, il a été décidé de conserver le programme des ex-Stoc, Iris, plus généreux pour le client, en le rebaptisant Iris-Champion. Ainsi, 5 millions de clients porteurs de la carte ont reçu en novembre un mailing personnalisé, afin de les familiariser avec leur nouvelle carte, Iris-Champion. À celle-ci s'ajoute un magazine, Vivre Champion, destiné à 4 millions de clients, ce qui en fait le premier magazine consommateurs en France.

FRANCE

Offre produits



Les marques propres sont déjà devenues Champion, soit 1 200 produits dont une partie de produits Stoc repackagés à la marque Champion. À ceux-ci il faut ajouter la présence dans l'ensemble des points de vente de 250 produits Reflets de France et de 80 produits Destinations Saveurs.

À la fin du 1^{er} trimestre 2001, la convergence sera complètement achevée.

Ed



Pour Ed, l'arrivée de Dia dans le Groupe a été un événement important. Immédiatement les échanges des meilleures pratiques se sont développés, et ont abouti très vite sur une nouvelle identité visuelle pour les magasins Ed, proche de celle de Dia, et l'introduction de produits Dia en magasin. Environ 200 produits sont déjà présents en magasin. Parallèlement, l'assortiment de marques nationales est progressivement étendu, et devrait représenter 20 % des références du magasin dès 2001 (15 % en 1999), comme chez Dia.

Du côté des back-offices, Dia et Ed ont aussi rapproché leurs méthodes de travail et déboucheront sur des améliorations dans les domaines de la centralisation des systèmes comptables, de l'administration commerciale ou des logistiques.

Ed prévoit un développement annuel d'une trentaine de magasins, d'une surface moyenne de 300 m² principalement en centre-ville.

Les autres métiers

Shopi, Marché Plus, 8 à Huit, Proxi

Pour répondre au mieux à la reprise de l'activité du commerce de proximité en France, le Groupe a mis en œuvre de nombreux chantiers pendant l'année 2000. Carrefour dispose, avec quatre enseignes, d'une palette complète d'offre pour tous les types de magasins.

Shopi, sur 600 m² en moyenne, est en train de mettre en place un nouveau concept, "Shopi 2000", apportant plus de confort d'achat aux clients et mettant en avant deux rayons sur lesquels la demande évolue : la parfumerie et la cave à vins. À fin 2000, 100 magasins sont déjà transformés et rencontrent un vif succès.

L'enseigne 8 à Huit teste également la modernisation de ses magasins, mettant en avant les produits frais et développant largement l'offre des produits prêts à consommer, marché en très forte croissance.

Marché Plus est en phase de prise de part de marché avec une expansion dans le sud de la France, où l'enseigne était jusque-là totalement absente. Ce développement repose sur un concept moderne et très fort : les magasins sont notamment ouverts de 7 h à 21 h, six jours et demi sur sept.

La fusion Carrefour-Promodès nous a offert l'opportunité de reclasser certains magasins sous une nouvelle enseigne, correspondant mieux à leur emplacement et à leur potentiel de chiffre d'affaires.

Cela concerne une centaine de points de vente qui, en majorité, ont pris l'enseigne Marché Plus.

Enfin, le Groupe compte également 1 200 points de vente Proxi. Avec de petits magasins d'alimentation sur la quasi-totalité du territoire français, cette enseigne permet de maintenir une activité commerciale de proximité en centre-ville et en zone rurale, y compris dans les zones difficiles d'accès.

FRANCE

Chantiers Proximité



Les différents chantiers entrepris dans les magasins de proximité visent à renforcer les points forts de ce format : les services, le confort d'achat et l'ambiance dans les magasins, le gain de temps pour le client.

Nous modernisons les points de vente, élargissons les horaires d'ouverture autant que possible et adaptons notre offre en magasin aux nouvelles attentes : notamment un choix plus large de produits prêt à consommer ou la mise en avant chez Shopi du rayon hygiène-beauté.

Promocash

Promocash gère en France un parc commercial de 130 magasins, uniquement destinés aux revendeurs, restaurateurs et traiteurs.

Différents chantiers ont été menés à bien en 2000, assurant à l'enseigne une croissance forte :

- > tout d'abord, la poursuite de la modernisation des magasins des petites et moyennes agglomérations, telles que Gap, Blois ou Dax ;
- > la reprise de six magasins issus du réseau Procomarché, mis au concept Promocash ;
- > la poursuite d'une stratégie de terrain de plus en plus orientée vers le client.

Ainsi, en 2000, nous avons procédé à la refonte totale de notre base de données-clients, afin d'avoir la meilleure vision de nos cibles : par une segmentation plus fine, il nous est désormais possible de déterminer clairement le portefeuille clients de chaque collaborateur.

Outre notre politique commerciale nationale, via les opérations commerciales des magasins, la carte de fidélité, et le magazine Promocash distribué à plus de 100 000 clients, cette base nous permet une communication quotidienne.

Dans chaque magasin, tous les jours, plus de la moitié des équipiers démarchent leur clientèle : leur action commerciale devient en grande partie décentralisée pour plus de proximité et de services au client.

En 2001, Promocash renforcera cette politique qui porte déjà ses fruits et poursuivra la rénovation de ses magasins, surtout sur les grandes agglomérations, et le maillage du territoire.



L'année 2000 a été marquée par l'émergence d'un nouveau concept : le commerce en ligne. Carrefour est l'un des précurseurs en France de ce nouveau type de commerce, avec le lancement de Ooshop en région parisienne en avril 2000.

Quels que soient l'heure de la journée et le jour de la semaine, il suffit de se connecter sur le site www.ooshop.com pour passer commande. Conçu pour permettre aux clients d'effectuer leurs achats en moins de vingt minutes* grâce à des listes de courses personnalisées et un moteur de recherche performant, Ooshop propose à ses clients une information simple et vivante sur les produits, des promotions régulières, des recettes et des nouveautés.

Prodiest

Spécialiste de la Restauration Hors Foyer, Prodiest distribue des produits frais, surgelés, d'épicerie et non alimentaires – soit un assortiment de 7 000 produits – et répond à l'ensemble des besoins de la restauration commerciale et collective.

L'entreprise développe un service de proximité sur l'ensemble du territoire national : 250 commerciaux, 150 télévendeuses sont quotidiennement au service de plus de 40 000 clients et s'appuient sur un réseau de 30 établissements et 400 camions.

Prodiest s'est lancé, depuis 1999, dans une démarche de certification de services acquise auprès d'un organisme indépendant Qualicert qui garantit de façon officielle l'engagement qualité de Prodiest vis-à-vis de ses clients. À ce jour, Prodiest-Bretagne, basé à Quimper, est le premier et le seul site certifié Qualicert de la profession.

L'entreprise adapte également sa logistique et modernise l'infrastructure de certains sites leur permettant ainsi de développer le métier du frais/surgelé.

Aujourd'hui leader sur son marché, l'entreprise compte 1 700 collaborateurs et développe son activité en restauration commerciale et sur le e-commerce pour que chaque client puisse passer ses commandes à toute heure du jour et de la nuit.

INTERNET

Ooshop : un nouveau concept, le commerce en ligne

Le site Ooshop allie efficacité, simplicité, rapidité et sécurité d'utilisation.

Ooshop propose sur son site 6 000 produits, dont 85 % proviennent de marques nationales et 15 % de marques distributeur et premiers prix. La politique de prix d'Ooshop est équivalente à celle d'un hypermarché.

La société s'appuie sur 500 fournisseurs. La majeure partie des références sont sélectionnées dans le catalogue des 100 000 produits de consommation courante des centrales d'achat de Carrefour.

Le respect de la chaîne du froid est un axe majeur du service Ooshop.

6 000 fiches produits sont à la disposition des internautes, afin de les renseigner sur leurs produits :

- > composants ;
- > conseils d'utilisation ;
- > conservation et engagement d'Ooshop sur la date limite de consommation ;
- > liens entre les produits complémentaires [le café renvoie aux filtres à café].

Sur ces deux derniers points, Ooshop est aujourd'hui le seul cybermarché à offrir cette transparence aux consommateurs. Une commande passée avant 14 h, sera livrée le lendemain soir.

Avec Ooshop c'est la possibilité de se faire livrer à la date désirée. Le client peut commander jusqu'à 15 jours à l'avance.

Il peut ainsi passer une commande avant de partir en vacances pour avoir ses courses à son retour.

Le développement d'Ooshop va se poursuivre en 2001 sur les plus grandes agglomérations françaises (lancement d'Ooshop à Lyon en février 2001) et même s'internationaliser : Ooshop sera présent à Madrid dès le second semestre 2001.

Carrefour a présenté en mars 2000 une stratégie ambitieuse pour développer ses activités de commerce en ligne. Il s'agit d'être présent sur l'alimentaire – *via* Ooshop –, et sur tous les créneaux dans lesquels l'internet pourrait devenir un complément de l'hypermarché. C'est dans ce but que nous avons déjà lancé plusieurs sites : *verywine* pour le vin, *carrefour-beauté* pour la parapharmacie, *carrefour-jardins*.

Le lancement du portail *carrefour.fr* en janvier dernier comprend en outre le site *meubles.com*, premier site européen du meuble dans lequel nous avons pris une participation de 10 %, et un lien avec nos magasins : les promotions de Carrefour, le magasin le plus proche. Notre volonté est toujours de jouer la complémentarité entre notre réseau de magasins, dont l'offre est limitée par sa surface de vente, et notre offre en ligne.

Très vite, nos services financiers et de voyages seront inclus dans ce portail.

Internet va ainsi peu à peu modifier nos relations avec nos clients, et plus rapidement avec nos fournisseurs.

* Temps estimé par les internautes pour le passage d'une commande sur Ooshop [étude Sofrès].

Carrefour

Création de Carrefour en Espagne : en cinq mois, de mai à septembre 2000, les équipes de Pryca et de Continente ont mené à bien une mission de grande ampleur : implanter l'enseigne Carrefour dans tous nos hypermarchés d'Espagne (121 magasins). Les investissements se sont principalement répartis entre le renouvellement des actifs et la décoration des magasins, l'actualisation de l'offre et la formation du personnel.

3 axes stratégiques ont cadré l'ensemble de nos actions, tous trois mettant le client au centre de nos préoccupations.

- > le discount : un investissement important a été réalisé sur les prix, pour faire de Carrefour l'enseigne la plus compétitive sur son site ; de plus, 1000 prix ont été bloqués pour un an à partir de juillet 2000 ;
- > la proximité : celle-ci est essentielle au vu de la taille de notre Groupe en Espagne, qui peut créer une distance avec le client. Pour prévenir cela, un call-center a été créé pour répondre aux préoccupations quotidiennes des consommateurs. Notre offre-produits et notre communication répondent également aux attentes locales : la gamme de produits "de nuestra tierra" et les campagnes de communication régionales de Carrefour facilitent l'intégration de notre enseigne. Notre attachement à la qualité, notre volonté d'étendre la traçabilité des produits frais : "calidad tradicion Carrefour", et l'extension de la gamme de produits à marque propre renforceront nos relations avec notre clientèle. En 2000, la marque Carrefour était présente sur 250 produits en juillet, sur plus de 1 600 à fin décembre ;
- > la modernité : le développement des univers, l'expansion des services (finances, assurances, vacances, optique, stations-service) contribuent à différencier notre entreprise de ses concurrents directs.

ESPAGNE

Le meilleur de Continente et Pryca



Toujours dans le but de mieux satisfaire nos clients, tout a été mis en œuvre pour conserver le meilleur des deux enseignes. Concrètement, de nombreux produits Continente, qui avaient une image forte, ont été conservés et repackagés sous la marque Carrefour. Le rayon textile de Continente a aussi servi de benchmark. À l'inverse, les rayons frais, les rayons TV, Hifi, Vidéo, ordinateurs de Pryca constituent la référence.

Les changements d'enseigne

Le processus de changement d'enseigne a été progressif : entre mai et septembre, la totalité du parc est passée sous enseigne Carrefour, avec une communication locale seulement. Mi-septembre, une campagne institutionnelle nationale a été diffusée sur tous les médias, pour lancer le nom Carrefour, inconnu des Espagnols. Celle-ci a été suivie d'une première grosse campagne promotionnelle nationale, l'anniversaire de Carrefour dans le monde.

Elle n'a pas eu tous les effets escomptés pour plusieurs raisons : le début de l'opération a été fortement perturbé par des grèves de transporteurs qui ont causé des ruptures importantes dans les magasins. Des conditions climatiques très mauvaises, nous obligeant à fermer certains magasins pour cause d'inondations sont venues s'ajouter à cela. Enfin, les premières perturbations liées au rapprochement de nos systèmes d'information et à l'harmonisation de nos assortiments, quelques effets de cannibalisation là où Pryca et Continente étaient en concurrence frontale expliquent des performances négatives sur les trois derniers mois de l'année.

Notre chantier en Espagne est une opportunité marketing extraordinaire. Nous lançons sous un nouveau nom une chaîne de plus de 120 hypermarchés, qui est largement leader dans son secteur.

C'est un challenge important, synonyme de perturbations à court terme : du fait des chantiers que nous avons à mener à bien dans nos back-offices, et du fait des réactions négatives d'une partie de la clientèle, difficilement évitables.

Mais, dans quelques mois, une fois nos dysfonctionnements éliminés, nous disposerons d'un outil performant, capable de se démarquer clairement de la concurrence et donc de créer un trafic-clients important.

Pour cela, il nous faut dans les mois à venir construire l'image de l'enseigne : discount, proximité, modernité.

Champion

Les changements d'enseigne ont été réalisés rapidement dans les supermarchés espagnols. Continente venait de terminer la modernisation du parc Simago, sous enseigne Champion, et Comptoirs Modernes avait acquis, au cours des deux années précédant la fusion, les chaînes Maxor et Supeco.

Il a donc été rapidement décidé de ne conserver que l'enseigne Champion, sans investissements massifs dans les magasins à court terme.

Progressivement, nous procédons à l'harmonisation des concepts, en mettant un accent fort sur les produits frais, point majeur d'attraction et de différenciation de ce métier. Le discount est également au cœur de la stratégie, la gestion des prix étant assurée au niveau local.

Notre projet pour les années qui viennent inclut un fort développement du supermarché : nous allons concentrer nos investissements dans des zones prioritaires, en tenant compte de la part de marché totale du Groupe et de nos implantations logistiques.

ESPAGNE

5 millions de porteurs de la carte Dia



Le déploiement de la carte de fidélité Dia a constitué un grand chantier et rencontré un large succès : on compte à la fin de l'année 2000 plus de cinq millions de porteurs actifs, soit environ un tiers des ménages espagnols.

Le système choisi est assez simple : le client bénéficie de remises immédiates en caisse grâce à la carte, ristournes indiquées en rayon. Cela nous permet d'une part, de renforcer notre politique discount, de fidéliser les clients sur nos produits à marque propre, et d'autre part, de disposer d'un grand nombre d'informations sur le comportement d'achat de nos clients. À terme, c'est toute l'offre de Dia qui bénéficiera de ce programme, puisque nous serons capables de beaucoup mieux répondre aux attentes des clients, et de mieux jouer notre rôle de proximité (via le marketing personnalisé par exemple).

Dia

Le maxidiscount est depuis quelques années le format de magasin le plus dynamique dans la distribution alimentaire en Espagne. Ces magasins bénéficient d'ouvertures de nouveaux points de vente à un rythme encore soutenu et correspondent à une offre ciblée de produits, dans des sites de proximité urbaine, à des prix, comme l'indique le nom, très discountés.

Notre enseigne Dia est clairement leader sur ce métier en Espagne.

Dia y développe aujourd'hui deux principaux types de magasins, intégrés ou franchisés :

- > des petites surfaces de 200 à 300 m² offrant environ 950 références et réalisant en moyenne un chiffre d'affaires TTC de 1,2 million d'euros ;
- > et des surfaces moyennes de 1 000 à 1 200 m², permettant de présenter un assortiment de 1 100 produits, avec un parking de 80 à 100 places, sur lesquelles le chiffre d'affaires moyen TTC atteint 3,0 millions d'euros.

Ces différents axes de développement nous ont permis de maintenir un rythme élevé d'ouvertures : au total, ce sont 147 magasins qui ont ouvert leurs portes en 2000, portant le parc total à 2 315 points de vente.

L'objectif de l'entreprise est d'assurer ses gains de parts de marché non seulement par une expansion rapide, mais aussi par une amélioration des performances de chaque magasin. Celles-ci profitent de notre rigueur concernant la qualité de l'offre, le positionnement des magasins en prix, et de la bonne maîtrise du concept.

Nos ambitions sont renforcées par le programme de fidélisation de la clientèle rapidement développé en 2000.

ITALIE

Carrefour aujourd'hui en Italie

C'est un réseau de 37 hypermarchés, dont 6 franchisés, couvrant la totalité du territoire, y compris la Sicile et la Sardaigne. C'est aussi une chaîne de supermarchés à forte notoriété, GS, très fortement représentée sur les villes de Rome et de Turin. C'est enfin un pôle d'activité magasins de proximité - cash and carry sous de nombreuses enseignes, dont la rationalisation devrait apporter beaucoup.

Pologne

Carrefour poursuit son développement en Pologne, en s'adaptant aux conditions du marché. Du fait de l'accélération de l'expansion de tous les opérateurs internationaux dans ce pays, l'offre des hypermarchés semble avoir largement dépassé la demande. Même si la Pologne reste un marché très attrayant pour le moyen terme, Carrefour a ainsi ralenti le rythme d'ouvertures.

L'acquisition de GB a permis d'intégrer un réseau de 27 supermarchés. Additionnés aux magasins Champion que le Groupe exploitait, nous disposons aujourd'hui d'un réseau de 44 supermarchés.

Italie

Carrefour est devenu la première chaîne intégrée de distribution alimentaire en Italie en mars dernier, en faisant l'acquisition de GS.

Depuis mars 2000, nos efforts se sont concentrés sur la définition de tous les objectifs pour 2000-2001 :

- > convergence des assortiments alimentaires hypermarchés / supermarchés ;
- > formation du personnel ;
- > organisation des structures ;
- > changements d'enseigne des hypermarchés ;
- > préparation des changements d'enseigne des magasins de proximité ;
- > modernisation du concept en supermarchés.

Début 2001, l'état d'avancement de nos chantiers est conforme à nos attentes. Au 1^{er} janvier, 15 hypermarchés n'étaient pas sous enseigne Carrefour, chose faite depuis le 25 janvier. L'harmonisation de l'offre se poursuit, les magasins sont progressivement mis aux normes Carrefour. Tout est fait de manière à conserver le meilleur de chaque enseigne et à tenir compte des spécificités régionales ou même des magasins.

Dans les supermarchés, deux concepts ont été clairement définis et vont être mis en place à partir de 2001 : pour les magasins d'une surface de 800 à 1 300 m², qui se situent majoritairement en centre-ville, le principal changement concerne l'offre en produits frais qui va être renforcée et mise en avant.

Pour les supermarchés GS de plus grande taille, plus souvent situés en périphérie ou leaders sur des villes de petite taille, l'accent sera porté sur l'agressivité-prix sur les produits de grande consommation et sur un assortiment non-alimentaire correspondant mieux aux attentes de nos clients.

Pour le réseau de proximité, constitué essentiellement de franchises "familiales", la décision a été prise de ne conserver que l'enseigne Di per Di : tous les magasins portant actuellement l'enseigne Supersconto changeront donc de bannière dans le courant de l'année 2001.

Dans les back-offices, il s'agit d'un chantier à moyen terme, visant à créer une logistique des hypermarchés, et à rationaliser le réseau existant pour les supermarchés et les magasins de proximité.

L'adhésion des collaborateurs de GS est bien entendu essentielle pour le succès de l'intégration de cette société dans le Groupe Carrefour. Le plan d'actionnariat salarié proposé à tous les salariés du Groupe est venu conforter notre optimisme quant au niveau d'adhésion : 83,1 % des salariés d'Italie ont décidé de souscrire à l'augmentation de capital réservée aux salariés en décembre dernier.

Grèce

La création de la joint-venture managée par Carrefour avec le Groupe Marinopoulos, premier distributeur alimentaire en Grèce, donne un coup de fouet au développement de Carrefour dans ce pays. Elle clarifie le partenariat mis en place depuis 1992 et donne au Groupe tous les moyens pour développer les synergies entre supermarchés (133 unités) et hypermarchés (10 unités).

Tous les hypermarchés auront pris l'enseigne Carrefour au 1^{er} trimestre 2001, tandis que nous avons fait le choix de conserver l'enseigne Marinopoulos pour les supermarchés, celle-ci bénéficiant d'une forte notoriété et d'une image positive.

Dia poursuit de son côté son expansion (ce métier ne fait pas partie de l'accord avec Marinopoulos) : 40 magasins ont été créés en 2000, portant le total à 190 points de vente.

Turquie

La Turquie est un bon exemple de tout le potentiel que permet la gestion de différents métiers. Tout en poursuivant un développement soutenu de l'hypermarché, qui rencontre un grand succès (déjà 8 Carrefour en Turquie), le Groupe a ouvert son premier Champion et ses premiers magasins Dia dans le même temps.

Portugal

Carrefour, implanté au Portugal depuis 1991, exploite aujourd'hui 5 hypermarchés. Nous avons poursuivi le développement de nos stations service sur nos parkings, afin d'améliorer l'attraction de nos magasins. Il s'agit d'une innovation au Portugal, les stations étant encore très rares aux côtés des hypermarchés.

Dans les magasins, tous organisés en univers, les espaces traiteur ont tous été rénovés, offrant beaucoup plus de plats préparés, marché en très forte croissance dans les agglomérations.

La fusion a fait doubler de taille le Groupe dans ce pays. Dia exploite en effet 290 magasins maxidiscomptes sous l'enseigne Minipreço. Après les phases de tests sur les enseignes et l'offre produits en 1998, le concept Minipreço a été étendu durant l'année 1999. En 2000, nous profitons pleinement des chantiers réalisés.

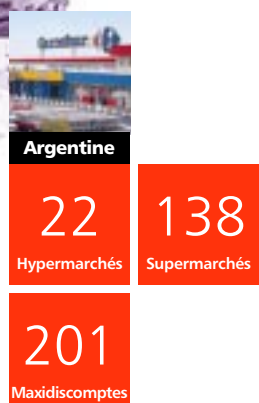
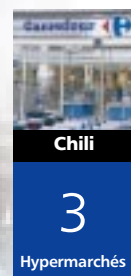
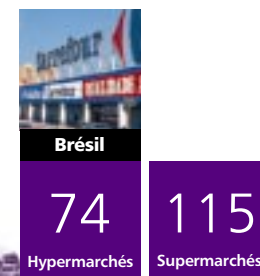
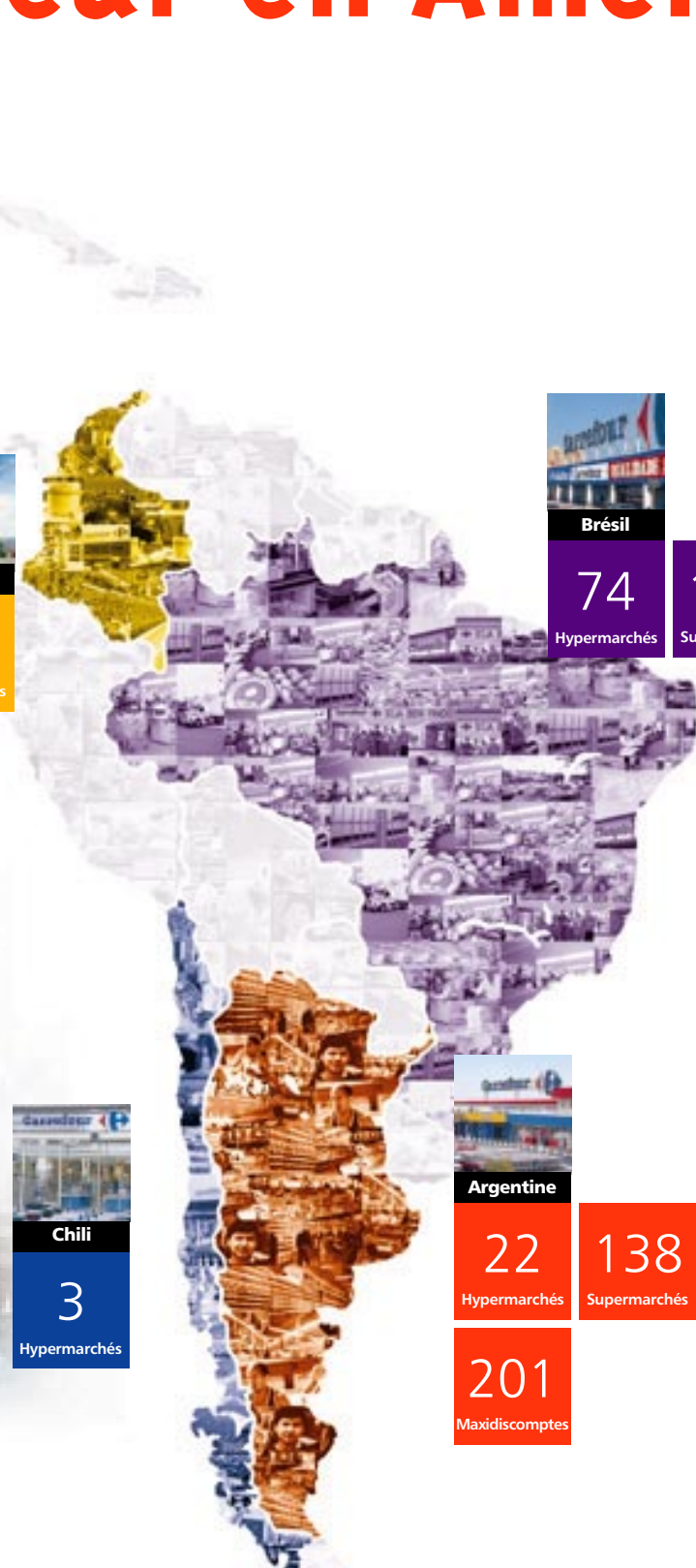


RÉPUBLIQUE TCHÈQUE/SLOVAQUIE

Carrefour en République Tchèque et en Slovaquie est une société en plein développement : les cinq ouvertures d'hypermarchés de l'année 2000 en témoignent.

Notre objectif est de rester le leader au service du client : nous vendons en grande partie des produits locaux et nous différencions clairement sur les prix. Nous avons spécialement développé, depuis le début de l'année, une ligne de 400 produits de grande consommation d'entrée de gamme : les produits Ano, clairement signalés dans les rayons.

Carrefour, premier distributeur en Amérique latine



Le Groupe exploite 120 hypermarchés Carrefour dans cinq des plus grands pays d'Amérique latine.

Après le rapprochement de Promodès, Carrefour est également devenu le leader du supermarché en Argentine avec Norte, et a initié depuis 1999 son développement dans le supermarché au Brésil.

Économiquement, la crise financière de la fin des années 90 semble aujourd'hui surmontée au Brésil et au Mexique, mais continue à peser sur la consommation en Argentine.

Carrefour va continuer son développement dans cette région du monde qui compte déjà plusieurs métropoles en forte expansion.

39 528
salariés sont devenus
actionnaires du Groupe en Amériques



63 % des 62 300 salariés de Carrefour dans cette zone ont souscrit au plan d'actionnariat. C'est un indicateur très positif de la confiance de nos collaborateurs en leur société, notamment au Brésil, où de nombreux salariés de l'activité supermarchés nous ont rejoints au début de l'année 2000.

TAUX DE SOUSCRIPTION PAR PAYS

- Argentine** 52 %
- Brésil** 69 %
- Chili** 24 %
- Colombie** 80 %
- Mexique** 42 %

Brésil

Intégration des supermarchés

La croissance externe de Carrefour durant ces deux dernières années a ouvert des chantiers d'intégration importants : les sociétés Eldorado, Raihna, Dallas et Continente ont rejoint le Groupe fin 1999 et début 2000, venant agrandir le parc d'hypermarchés et surtout donnant au Groupe une taille significative dans le supermarché.

En plus des 74 hypermarchés Carrefour, notre Groupe gère aujourd'hui 115 magasins qui ont tous pris l'enseigne Champion au cours de l'année, et qui harmonisent leur offre et leur concept pour faire de cette enseigne une marque forte.

L'extension des assortiments (le nombre de références en alimentaire a été multiplié par 4 en cinq ans), accompagnée par une logistique plus performante (ouverture d'un entrepôt de 90 000 m² à São Paulo en septembre), le développement des services permettent à Carrefour de rester compétitif face à une concurrence toujours plus nombreuse.

Filières qualité

Nous avons lancé plus de 200 filières qualité (logo : garantia de origem), démarche novatrice au Brésil, pour laquelle l'expérience du Groupe a été très utile. Les producteurs s'engagent à respecter un cahier des charges très précis sur les conditions d'élevage et de culture, garantissant un différentiel de qualité.

Parallèlement, le Brésil étant l'un des derniers pays à ne pas avoir accepté la culture de soja transgénique, nous avons mis en contact les producteurs brésiliens avec les industriels français fabriquant des produits Carrefour à base de soja, afin de garantir des produits Carrefour sans OGM.

ARGENTINE

Fidélisation client



La fidélisation des clients est un objectif majeur : via des opérations sur la carte Carrefour, des systèmes de financement avantageux liés à cette carte, ou encore la création de filières qualité (viande de bœuf, orange, pomme de terre).



BRÉSIL

Création d'un centre de formation



Carrefour Brésil regroupe aujourd'hui près de 50 000 collaborateurs. En juin dernier, un centre de formation, largement inspiré de l'Institut Marcel Fournier, a été inauguré à São Paulo afin de développer la compétence et la motivation de nos collaborateurs. Pour renforcer la culture de notre entreprise, essentielle en période d'intégration de nouvelles entités, tous les cadres dirigeants et gérants d'hypermarchés ont été accueillis. Les trois principaux thèmes de formation pour 2000 et 2001 sont l'accueil clients, la fonction de directeur de magasin et la gestion des flux (marchandises, informations).

Argentine

Deuxième entreprise du pays, avec plus de 25 000 collaborateurs, Carrefour est entré dans une nouvelle phase de croissance avec l'arrivée des activités de Promodès.

Le pays est actuellement confronté à une profonde crise, qui engendre une baisse générale des salaires et une hausse des taxes qui pèsent sur la consommation.

Si les chiffres d'affaires sont à la baisse à surface comparable, notre Groupe a tout mis en œuvre pour limiter les coûts de distribution, afin d'assurer sa rentabilité. Le centre de distribution ouvert en 1999 à Buenos Aires a donné son plein rendement en 2000, fonctionnant sur le mode des flux tendus, connecté en temps réel avec ses fournisseurs. Cinq plates-formes, spécialisées par famille de produits, relaient le dispositif.

La fusion entre les activités hypermarchés et supermarchés se déroulera en 2001-2002, lorsque nous aurons le contrôle total de l'entité Norte.

De nouvelles sources d'économies devraient alors être exploitées.

Dia, implanté en Argentine depuis fin 1997, a accéléré son développement en 2000 sur le grand Buenos Aires.

Après 60 ouvertures en 1999, Dia compte 100 nouveaux points de vente en 2000, soit un parc total de 201 magasins. Il s'agit de petits magasins, d'une surface maximum de 300 m².

Les systèmes logistiques ont été adaptés à notre changement de taille et sont prêts à accueillir les magasins que nous préparons pour 2001.

Colombie

Comme dans tous les pays où Carrefour s'est implanté, un accent fort est mis sur la formation, afin d'accélérer les promotions internes et d'assurer le succès des nouveaux magasins. Ainsi, à l'ouverture du magasin de Cali, 15 salariés du magasin de Bogota ont été promus à des fonctions d'encadrement.

Carrefour s'insère également dans la vie sociale du pays : en proposant à des jeunes de la rue des stages en magasin en vue de les embaucher définitivement, en aidant l'ONU dans sa lutte contre les cultures illicites. Des cultures alimentaires viennent remplacer celles de la coca et Carrefour contribue à ce programme en achetant et distribuant ces produits "de remplacement", assurant ainsi un revenu de substitution aux cultivateurs.

Mexique

Au Mexique, nous avons beaucoup travaillé sur l'ambiance dans nos magasins, afin de recréer une atmosphère de marché. Les plus anciens ont donc été remodelés et les nouveaux (2 en 2000) sont construits avec une décoration très colorée. Nos efforts ont porté particulièrement sur les produits frais ; certains d'entre eux, comme les tortillas, les tacos ou les jus de fruits sont fabriqués devant le client.

Nos centres d'approvisionnement fonctionnent à Cuautitla et Estado de Mexico, l'un pour les produits frais, l'autre pour l'épicerie, l'électroménager et les produits d'importation (environ 8 produits sur 10 vendus dans nos rayons sont mexicains). Nous avons donc la possibilité de travailler en direct avec nos fournisseurs, de mieux contrôler la qualité des produits. Ici aussi, la création de filières qualité va dans ce sens.

Cette centralisation des achats améliore notre compétitivité, renforcée par les gammes premiers prix et produits Carrefour que nous venons de mettre en place.

CHILI

Des services à la clientèle



Dans une région où la moitié des habitants ne possède pas de voiture, 44 000 clients utilisent chaque mois le bus qui rayonne autour du magasin de Velazquez.

Chili

Face à une concurrence assez dense, Carrefour joue non seulement la carte des prix, mais aussi celle de l'innovation. Cela a permis à notre enseigne d'imposer sur le marché chilien le croissant, la baguette ou encore le sushi. L'installation des rayons poissonnerie et boucherie parfaitement tenus, d'espaces parfumerie, d'une cave "à la française" et de stands électroménagers tenus par des spécialistes ont permis à notre enseigne de se démarquer. Le succès de ces initiatives permet à Carrefour de conquérir de nouvelles parts de marché.

Carrefour, premier distributeur international en Asie



Carrefour est le premier distributeur international à s'être implanté en Asie, avec l'ouverture d'un premier hypermarché à Kaohsiung, à Taiwan, en 1989.

Le Groupe est aujourd'hui présent dans 8 pays d'Asie du Nord et du Sud-Est où il exploite 97 hypermarchés à fin 2000.

L'Asie connaît aujourd'hui une forte augmentation de l'urbanisation dans tous les pays et des besoins d'une distribution moderne, offrant à une classe moyenne émergente de plus en plus nombreuse la praticité de l'hypermarché et d'une offre discount de qualité.

Carrefour prépare également le développement du supermarché et du maxidiscount sur certains pays. Les premiers magasins dans ces formats pourraient ouvrir d'ici deux à trois ans.

20 087
salariés sont devenus actionnaires du Groupe en Asie



61 % de nos collaborateurs sont devenus actionnaires de Carrefour en décembre 2000. En Corée ou en Chine, où notre développement a été rapide cette année, nos collaborateurs ont été particulièrement nombreux à participer à ce plan.

TAUX DE SOUSCRIPTION PAR PAYS

Chine 69 %	Malaisie 79 %
Corée 63 %	Singapour 34 %
Indonésie 35 %	Taiwan 62 %
Japon 64 %	Thaïlande 56 %

TAIWAN

Respect de l'environnement



Nous avons également lancé une gamme de produits d'entretien écologiques, pour le respect de l'environnement, souci de plus en plus répandu parmi les consommateurs.

Cette innovation nous a valu les honneurs des médias.

Taiwan

Carrefour : dixième entreprise taiwanaise de services, première entreprise de son secteur.

Nous comptons aujourd'hui 24 hypermarchés sur l'île, et travaillons chaque jour à faire de Carrefour une entreprise parfaitement insérée dans le tissu socio-économique local.

Tout d'abord avec les produits que nous vendons : près de 70 % sont des produits taiwanais, 20 % sont asiatiques, les quelque 10 % restant provenant d'Amérique et d'Europe. Nous préparons d'ailleurs l'ouverture de deux nouveaux entrepôts, l'un pour les produits frais, l'autre pour l'épicerie, qui nous aideront à mieux centraliser nos achats locaux, afin de rester les plus compétitifs.

Parallèlement, Carrefour a créé une fondation, dans le but de promouvoir le bien-être de la famille, l'histoire et la culture taiwanaise. Des événements éducatifs, sportifs ou culturels sont donc régulièrement organisés. Cette fondation peut aussi se révéler très efficace dans des moments plus difficiles (comme le tremblement de terre de 1999). En 2000, elle a reçu du Gouvernement un prix d'or de la participation à la vie locale.

Enfin, 24 hypermarchés Carrefour, cela signifie plus de 6 000 salariés à travers le pays. Nous essayons toujours de favoriser la promotion interne, appuyée par une équipe de formateurs, qui passe de magasin en magasin, pour des programmes sur l'accueil clients, les services, les méthodes d'implantation d'un rayon. Car, comme partout, notre succès repose sur la compétence et le sens du commerce de nos salariés. À nous de les développer.

Corée

Carrefour Corée a presque doublé de taille en 2000. Cela a nécessité une forte mobilisation des équipes, qui ont géré avec succès l'ouverture de 9 hypermarchés cette année.

Cela ne s'est pas fait au détriment des magasins existants, qui ont également mis en œuvre de nombreux chantiers afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs :

- > développement de la marque Carrefour avec des fournisseurs locaux : 600 produits sont déjà présents dans les rayons, choisis et fabriqués selon les normes que Carrefour Corée a élaborées ;
- > création de filières qualité ;
- > amélioration des échanges d'informations avec les fournisseurs locaux afin de garantir fraîcheur et qualité maximales : 95 % des produits vendus dans nos magasins sont coréens, 85 % sont achetés à des fournisseurs locaux ;
- > élargissement des services : livraison à domicile de l'électroménager, installation du matériel, service après-vente dont nos clients reconnaissent la qualité et la rapidité. Ce service s'appuie sur la logistique mise en place en 2000, qui livre la moitié de notre épicerie (70 % en 2001), la totalité de l'EPCS (électroménager, photo, ciné, son) ainsi que 30 % du bazar. L'intégration de cette logistique nous permet de mieux maîtriser nos coûts.

Chine

Carrefour, avec 27 magasins sous enseigne, est désormais présent dans 15 des 17 plus grandes villes du pays.

Notre développement s'est donc poursuivi avec 6 nouvelles ouvertures, toujours en partenariat avec des opérateurs locaux.

Cette présence assez large requiert énormément d'efforts d'adaptation commerciale : la distance entre Pékin et Shangai est la même qu'entre Copenhague et Malaga... et les habitudes de consommation aussi différentes.

CHINE

Nombre record de passages en caisse



Une constante dans le pays : le nombre record de passages en caisse dans les magasins, et le panier moyen le plus faible du monde (proche de 70 francs), lié à la fréquence de venue élevée de nos clients, et au faible pouvoir d'achat d'une grande partie d'entre eux.



INDONÉSIE

Formation et promotion interne



Comme dans les autres pays, formation et promotion interne sont les priorités, afin de pouvoir disposer rapidement d'équipes locales nombreuses et compétentes.

Indonésie

En octobre 1998, deux hypermarchés alors concurrents, ouvraient leurs portes à Jakarta. Aujourd'hui, grâce à la fusion entre Carrefour et Promodès, ces 2 magasins et les 5 autres qui ont été ensuite ouverts se retrouvent sous la même enseigne, Carrefour, faisant de nous la seule chaîne d'hypermarchés du pays.

2000 a été marqué par une volonté de notre part d'aller vers plus de centralisation, notamment au niveau des achats. Une centrale fonctionne donc pour l'ensemble des magasins et nous permet d'obtenir les prix les plus intéressants. Cela est d'autant plus facile que tous nos magasins se situent à Jakarta, et donc les assortiments sont homogènes.

Pour la logistique, nous avons mis en place une plate-forme pour l'épicerie. Ainsi, on ne compte plus aujourd'hui que 30 livraisons par jour dans chaque magasin, contre 60 à 80 auparavant. Cela se traduit par une compétitivité accrue de Carrefour.



Thaïlande

Le développement de Carrefour en Thaïlande s'est concentré sur la région de Bangkok, qui représente 80 % du PIB du pays. Les ouvertures de deux nouveaux Carrefour en 2000 ont confirmé cette stratégie.

L'adaptation à la demande locale, l'innovation et le discount restent les deux clés de notre succès : 95 % de nos références sont des produits locaux ; notre merchandising est innovant par rapport à nos principaux concurrents, puisque nous avons choisi de disposer nos produits par familles et non par marques comme c'est souvent le cas ; notre positionnement prix est toujours agressif.



Singapour, Malaisie

À Singapour et en Malaisie, les ventes de nos magasins ont fortement progressé, tirant profit de l'image discount de notre enseigne, de l'adaptation de l'assortiment aux différentes ethnies, particulièrement en Malaisie, et des nombreux services mis en place : animations pour les enfants, livraison à domicile à Singapour, fabrication des jus de fruit, du pain devant le client...





Japon

Au Japon, Carrefour a ouvert un premier hypermarché à Tokyo en décembre 2000, suivi de deux autres ouvertures à Tokyo et Osaka en janvier 2001. La surface moyenne de ces magasins est de 10 000 m².

Carrefour crée l'événement au Japon : nous sommes le premier opérateur d'hypermarchés dans ce pays. Les premières semaines d'exploitation des magasins ont été très positives : les clients sont venus en masse découvrir ce nouveau concept. Nous avons même dû réguler le trafic en magasin les premiers jours, tant l'affluence était importante.

Ces ouvertures ont été accompagnées par la communication Carrefour, colorée, vivante, "positive", qui constitue une réelle différence.

L'arrivée de Carrefour sur le marché nippon, 126 millions d'habitants avec un pouvoir d'achat élevé, représente un formidable challenge pour le groupe, et si la réussite de nos magasins se confirme, un important réservoir de croissance.

INTERNET

GNX : mettre en relation via internet fournisseurs et distributeurs

La plate-forme d'approvisionnement en ligne GNX, créée en mars 2000, permet de mettre en relation *via* internet fournisseurs et distributeurs. Carrefour, fondateur avec Oracle et Sears de cette plate-forme, l'a déjà beaucoup utilisée au cours de cette année : 100 enchères ont été réalisées, et ont permis des négociations efficaces et rapides. À terme, les objectifs sont ambitieux, et contribueront à la meilleure rentabilité du groupe :

- > développer, grâce à cet outil, les échanges d'informations avec nos fournisseurs pour optimiser les flux de marchandises ;
- > réduire les coûts administratifs, découvrir de nouveaux fournisseurs.

De nombreux autres distributeurs nous ont rejoint depuis mars 2000 : Métro (All.), Sainsbury (GB), Kroger (USA), Pinault Printemps Redoute (France), Karstadt (All.), Markant (All.), Coles Myer (Australie), Spar (Autriche).

