



**868**  
magasins

**44**  
magasins  
ouverts  
en 2004

**267 088**  
collaborateurs

**57,7%**  
du CA  
Groupe



# Hypermarchés

**Carrefour** 

Sous un même toit, les hypermarchés offrent à un prix discount un vaste choix de produits alimentaires et non-alimentaires.

Parties intégrantes d'une galerie commerciale, les hypermarchés sont un très gros vecteur de trafic.

En 2004, Carrefour a décidé de capitaliser sur l'attractivité de ses hypermarchés :

- en renforçant considérablement le positionnement et l'image prix ;
- en adaptant le modèle commercial pour répondre aux attentes des clients ;
- en facilitant l'achat pour qu'il devienne un moment de plaisir : simplification des messages, instauration de circuits courts, adaptation de l'offre aux besoins évolutifs des consommateurs ;
- en tissant un lien personnalisé avec chacun de ses clients pour mieux les servir.

# Être leader en prix

*Avec les importantes baisses de prix mises en place dès janvier 2004, les hypermarchés Carrefour ont montré leur réactivité et leur force face à leurs concurrents.*



## ► *Le repositionnement prix*

L'hypermarché, par essence, présente sous un même toit un large choix à un prix discount. Dans des périodes macro-économiques marquées par une faible confiance des ménages, les hypermarchés ont saisi l'opportunité de renforcer leur image prix.

C'est notamment le cas de la France en 2004. Ainsi, le panel des produits de grande consommation de novembre 2004 place les 125 hypermarchés Carrefour français sur les 179 existants premiers en prix sur leur zone de chalandise. Sur la plupart des zones de chalandises et à produits équivalents, les hypermarchés Carrefour sont donc moins chers que leurs concurrents. Ce chiffre est à comparer aux 30 % de magasins qui en début d'année étaient premier ou deuxième sur leur zone de chalandise.

C'est également le cas des hypermarchés en Belgique, dont le positionnement prix et l'image prix se sont considérablement améliorés.

## ► *Un nouveau système de « pricing »*

L'offensive sur les prix s'accompagne d'un nouveau système de « pricing » assisté.

Le système des étiquettes électroniques active un changement de prix à distance de manière très rapide. Il facilite également la gestion par une visualisation rapide, devant le rayon, du stock exact de marchandises.

C'est un outil tactique qui permet de répondre à la concurrence locale avec une grande réactivité et une grande souplesse. Ce suivi se fait site par site en fonction de la concurrence régionale et de la zone de chalandise.

Cet outil a été mis en place dans plusieurs pays et les tests se révèlent très concluants. Il sera étendu progressivement à l'ensemble du parc.



## Une croissance organique pour répondre au besoin de confort d'achat

L'expansion des hypermarchés répond aux besoins de confort des clients, notamment par l'amélioration de l'accessibilité des magasins. Leurs emplacements sont étudiés pour être au plus près des consommateurs et leurs dimensions adaptées à leurs attentes.

### ► Une image prix renforcée

Après un bon repositionnement prix, c'est l'image prix qui doit prendre le relais afin de conforter les gains de parts de marché à venir. En voici quelques exemples :

#### ► Leader en image prix à Taïwan

Les hypermarchés confortent leur leadership avec 3 ouvertures dont une au centre de Taipei (5 créations prévues en 2005). La modernisation des magasins s'accompagne d'un développement important des produits frais. Grâce au lancement de la marque « N° 1 » et malgré la concurrence du maxidiscount, Carrefour demeure leader en image prix.

#### ► Spirale vertueuse en Espagne

Dans un environnement très concurrentiel, les hypermarchés espagnols se sont engagés depuis deux ans dans une intense bataille sur les prix. Un investissement qui porte aujourd'hui pleinement ses fruits.

En 2004, les hypermarchés Carrefour ont amélioré à nouveau leur image prix et augmenté leur part de marché. Plus largement, le Groupe conforte sa première place de distributeur international dans le pays.

Une même spirale vertueuse a été lancée avec les fournisseurs. Celle-ci se traduit par le succès d'opérations innovantes de grande ampleur, à l'instar du jeu interactif retransmis à la télévision « Codico Magico ». Le Groupe, et tout particulièrement ses hypermarchés, se trouvent ainsi particulièrement bien placés pour poursuivre leur croissance sur le marché espagnol, l'un des plus dynamiques en Europe.

← **PORÓWNAJ I WYBIERZ** →



**NAJTAŃSZY PRODUKT**



**PRODUKTY MARKOWE**



PRODUKT  
**Carrefour**



### ► *Asie : un nouveau modèle de magasin pour la zone*

L'expansion particulièrement soutenue en Asie profite de l'expertise et de l'expérience du Groupe implanté dans 32 pays avec différents formats. Elle bénéficie de sa décentralisation et de sa souplesse.

Pour répondre aux spécificités des marchés locaux, un nouveau modèle de magasins a notamment été conçu. D'une surface de 3 500 à 6 000 m<sup>2</sup>, ces petits hypermarchés vont permettre au Groupe de s'implanter rapidement dans le pays. Leur dimension limitée facilite par ailleurs l'obtention d'autorisations d'implantations là où elles ne seraient peut-être pas accordées pour des magasins plus grands.

De plus, par leur taille plus réduite, ces magasins permettent de s'inscrire dans la vie locale et sociale des villes moyennes.

### ► *Des hypermarchés sur mesure en Amérique latine*

En fonction des pays, Carrefour adapte ses hypermarchés. Pour répondre aux besoins des habitants d'Amérique latine, ils sont ainsi déclinés selon trois catégories de niveaux de vie. Les différences portent sur le nombre d'employés en magasin, le nombre de références de produits de grande consommation et la nature de l'offre en produits non-alimentaires. Associée à l'offensive très forte sur les premiers prix et les marques de distributeurs, cette approche se traduit par une amélioration progressive de l'image prix auprès des populations. Tel est le cas en Colombie où Carrefour bénéficie de la meilleure image prix. En Argentine, les hypermarchés se situent en deuxième position.

## Liberté de choix pour le consommateur

Fidèle à sa philosophie, Carrefour propose un large assortiment pour offrir la plus grande liberté de choix au consommateur.

Trois grandes catégories de produits sont référencées dans les magasins :

- les marques nationales ;
- les marques de distributeurs, « le meilleur rapport qualité/prix », comprenant les marques d'enseignes, les produits Carrefour Internationaux, les produits du Terroir (« Reflets de

France », « Terra d'Italia », « Nostra Terra » en Espagne...) et les Filières Qualité Carrefour ;

- et enfin les produits premier prix avec la marque « N° 1 », moins chère ou à prix équivalents à ceux du maxidiscounte.



### ► Modernisation et agrandissement des hypermarchés en France

En 2004, un hypermarché en franchise de 7 700 m<sup>2</sup> a été repris et onze magasins agrandis, pour une surface supplémentaire globale de 41 000 m<sup>2</sup>. Ces agrandissements sont très rentables et permettent :

- d'augmenter singulièrement le confort d'achat des consommateurs en leur offrant plus d'espace et des linéaires plus accessibles ;
- de proposer de plus larges assortiments et d'exprimer ainsi toute l'offre alimentaire et non-alimentaire telle que Carrefour la conçoit habituellement.

Cette reprise s'accompagne d'un plan de modernisation de tous les magasins, y compris ceux qui ne sont pas agrandis.

Avec 60 000 m<sup>2</sup> supplémentaires prévus, 2005 va marquer une reprise de l'expansion.

# Le choix, la diversité des assortiments

*Créer des pôles d'attractivité pour un plaisir d'achat optimal. Les hypermarchés Carrefour se différencient par le prix et la qualité de leur offre, mais aussi par sa richesse. Celle-ci a été renforcée et des pôles d'attractivité ont été créés pour le non-alimentaire.*

## Les nouveaux concepts en non-alimentaire

Plusieurs espaces dédiés aux produits non-alimentaires ont été créés en 2004 en France. Parmi ceux-ci, le nouveau concept « Techno » consacré aux nouvelles technologies, à l'image et au son. Les surfaces allouées dans les hypermarchés ont été redéfinies, avec une nouvelle théâtralisation des produits. Le pôle est désormais animé

par des vendeurs spécialisés, ayant suivi une formation ad hoc. Des bornes d'information ont également été mises en place à l'entrée de ces espaces afin d'améliorer la visibilité et de mieux accueillir les clients.

Autre exemple de développement avec le pôle Textile : modernisation des espaces concernés et restructuration des collections,

notamment de la marque propre Tex.

Les équipements de la maison (vaisselle, petits meubles, décoration...) et le bazar (sacs poubelles, ampoules, piles, cartouches d'encre...) représentent aussi des marchés porteurs et bénéficient à ce titre d'une démarche similaire.

### ► Une offre claire

Pour que les clients aillent davantage dans les hypermarchés, ceux-ci doivent se démarquer de leurs concurrents non seulement par les prix, la qualité et l'adaptation aux contextes locaux, mais aussi par leurs assortiments. Cette différenciation, pour être visible et valorisante, nécessite un enrichissement et une clarification de l'offre.

### ► Des assortiments variés

Les hypermarchés proposent aujourd'hui au meilleur prix les 20 % de produits de grande consommation qui représentent 80 % des ventes. Par ailleurs ils donnent accès à une offre additionnelle très significative. En 2004, cette richesse a été renforcée, avec un rééquilibrage entre l'alimentaire et le non-alimentaire appelé à se poursuivre en 2005.

### ► Les produits frais : notre cœur de métier

Axe majeur de différenciation et de fidélisation des

clients, les hypermarchés se renforcent notamment sur les produits frais : pâtisserie, boucherie, fromagerie...

Pour maintenir l'avance et le professionnalisme des équipes, un grand programme de formation sera déployé en 2005. Celui-ci touchera l'ensemble des collaborateurs concernés, depuis les membres des comités exécutifs des pays jusqu'aux managers des rayons. Dix magasins de formation ont, dans cette perspective, été sélectionnés.

### ► Des pôles d'attractivité pour le non-alimentaire

#### ► En non-alimentaire l'offre est modulée en fonction de nombreux critères :

- le besoin de consommation et les conditions macro-économiques dans les différents pays où le Groupe est présent ;
- l'importance de la concurrence locale des spécialistes : les hypermarchés adaptent une force différenciée et agressive en prix suivant la réalité de la concurrence locale des spécialistes. C'est ainsi qu'en



## Le textile

L'association de deux collections, l'une permanente et l'autre saisonnière dont le design et les achats sont faits à partir de l'Espagne.

France, Carrefour offre une gamme de produits permanents en textile plus importante par rapport aux produits saisonniers. Le modèle espagnol, quant à lui, propose une gamme textile plus saisonnière ;

- la taille des magasins et l'assortiment global.

► **En France, Carrefour a choisi de renforcer certaines catégories de produits non-alimentaires.**

- la culture est en pleine mutation avec un marché du disque qui structurellement est en régression. Carrefour a anticipé cette baisse en réduisant l'espace dans ses hypermarchés dédié aux disques mais a agrandi l'espace livres ;
- la technologie passe d'une vente compartimentée entre la téléphonie, l'informatique, le son et la photo à un concept « techno » intégré. Ceci permet de considérablement simplifier l'accès et la cohérence de la technologie. Le conseil n'en est que plus clair et plus précis ;
- le textile associe la force de la collection permanente Tex avec l'implémentation progressive des collections espagnoles.



## Carrefour, 1<sup>er</sup> libraire de France

Du fait de son attractivité, la culture représente pour les hypermarchés un axe majeur de différenciation sur les marchés matures par rapport au maxidiscount et aux autres concurrents. Un domaine dans lequel le potentiel de développement est énorme. D'ores et déjà, Carrefour se positionne comme le premier libraire en France et participe à ce titre à l'animation de la vie littéraire, en particulier avec sa remise du Prix des Jeunes Auteurs (3<sup>e</sup> édition en 2004). Fin 2004, la mise en vente de DVD à un euro a rencontré un très vif succès. En 2005, l'offre en livres, bandes dessinées, mangas, DVD, CD et autres produits culturels sera encore améliorée, pour un très large choix en phase avec l'actualité du moment.

# Fidélisation

## pour une meilleure satisfaction des clients

*Pour satisfaire les attentes diversifiées des clients, les hypermarchés Carrefour déploient des programmes de fidélisation : leur succès se traduit par le renforcement durable des liens avec eux.*

### ► De nombreux avantages pour le client

Le succès des programmes de fidélisation est lié aux avantages offerts aux clients. En France, la carte de fidélité des hypermarchés France se distingue par son fonctionnement des cartes concurrentes. Utilisable dans tous les hypermarchés de l'enseigne, elle permet au porteur de choisir ses réductions personnelles sur vingt-cinq produits de leur choix et d'obtenir 5 % de ristourne sur tous ceux de la marque Carrefour. Les porteurs de la carte reçoivent chaque mois un chèque (8,60 euros en moyenne) et profitent d'opérations spécifiques. De plus Carrefour propose chaque mois 400 produits en réduction fidélité. Le taux de retour des chèques atteint 85 %, un score élevé qui témoigne de l'efficacité du programme.

### ► Vers un marketing ciblé

Quel que soit le pays concerné, l'avantage stratégique de la carte de fidélité est de permettre le passage progressif d'un marketing de masse à un marketing ciblé. Grâce aux informations recueillies sur les clients, il devient dès lors possible de leur proposer des offres personnalisées, en partenariat avec les fournisseurs. Des bons d'achat peuvent également être adressés à des personnes non clientes afin de les attirer dans les magasins.

### ► Des Filières Qualité Carrefour dans 18 pays, ou comment renforcer la fidélité à l'enseigne

Au 31 décembre 2004, Carrefour comptait 616 contrats de filières dont la moitié environ hors de France.



En cours d'année, 18 des 32 pays d'implantation du Groupe ont signé ce type de contrats. Carrefour joue ainsi un rôle majeur dans l'émergence de nouvelles pratiques agricoles ou de pêche, moins intensives, plus respectueuses de l'environnement, y compris dans les pays émergents. Par ce biais, il participe à l'activité de plus de 40 000 agriculteurs, éleveurs ou producteurs de la mer.

2004 a été entre autre marquée par le lancement du logo « Pêche Responsable » pour les filières cabillaud d'Islande – soumis à des techniques de pêche intensive, le cabillaud est aujourd'hui menacé de disparition. Exemple de synergie entre les pays, une filière pour les jeunes bovins a été mise en place avec les éleveurs français pour alimenter le marché italien.

À noter encore, le développement des relations avec les producteurs chinois sur le marché local et l'exportation de certains produits, comme par exemple l'exportation d'un pamplemousse chinois en France.



## Records de transactions au 31 décembre 2004 1<sup>ers</sup> hypermarchés de chaque pays.

Pays	Hypermarché	Nombre de débits en 2004
Chine	Qingdao - Hong Kong Road	8 275 545
Pologne	Warszawa Wilenska	7 387 541
République tchèque	Prague Novy Smichov	7 120 224
Autres pays Europe	Dubai	6 388 547
Roumanie	Orchidelor	5 499 222
Turquie	Istanbul-Içerenköy	4 422 206
France	Lyon La Part Dieu	4 272 504
Slovaquie	Polus	4 070 855
Tunisie	Tunis	3 973 611
Corée	Seoul - Worldcup Mall	3 901 633
Indonésie	Lebak Bulus	3 541 257
Italie	Grugliasco	3 403 300
Espagne	Aluche	3 318 801
Singapour	Suntec	3 282 887

Pays	Hypermarché	Nombre de débits en 2004
Brésil	Interlagos	3 086 527
Thaïlande	Ratchadapisek	2 754 475
Malaisie	KL - Mid-Valley	2 693 459
Portugal	Oeiras	2 674 468
Taiwan	Taichung - Ta Tun	2 255 870
Colombie	Tienda Bogota Calle 80	2 209 045
Japon	Kansai - Mino	2 201 067
Argentine	San Lorenzo	2 083 799
Belgique	Auderghem	2 080 860
Dom Tom	Baie Mahault	2 073 614
Mexique	Polanco	2 031 467
Grèce	Makedonia	1 974 411
Saint Domingue	Saint domingue	1 951 295
Suisse	Dietlikon	1 786 472

Près de 2 millions de transactions par hypermarché et par an en moyenne dans le monde.

### HYPERMARCHÉS CARREFOUR Ouvertures 2004 CA 2004 par pays

### Géomarketing et tables rondes

Le développement des programmes de fidélité s'enrichit d'une nouvelle approche géomarketing. En fonction des spécificités des consommateurs dans chaque zone de chalandise (niveaux de vie, préférences, comportements...), les assortiments des magasins pourront être adaptés au mieux à leurs besoins.

Cette démarche complète la rencontre directe des clients à l'occasion des tables rondes organisées par les magasins eux-mêmes : ces contacts demeurent indispensables pour valider, avec eux, toutes décisions les concernant.

	CA TTC sous enseignes 2004	Ouvertures 2004	Total Hypermarchés
<b>EUROPE</b>			
France	23 394,3		216
Espagne / Portugal	8 794,9	2	133
Italie	2 788,3	1	39
Belgique	2 475,8		56
Grèce	722,5	1	16
Pologne	583,4	2	17
Suisse	641,9		11
Turquie	601,7		11
République tchèque / Slovaquie	460,4	1	14
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>7</b>	<b>513</b>
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>			
Brésil	2 661,2	2	85
Argentine	608,2		28
Mexique	578,1	2	29
Colombie	455,7	4	15
<b>TOTAL AMÉRIQUE LATINE</b>		<b>8</b>	<b>157</b>
<b>ASIE</b>			
Chine	1 572,5	15	56
Taiwan	1 174,1	3	34
Corée	1 258,2		27
Thaïlande	446,6	1	20
Indonésie	419,3	5	15
Malaisie	204,5	1	8
Japon	342,3	1	8
Singapour	90		2
<b>TOTAL ASIE</b>		<b>26</b>	<b>170</b>
<b>PAYS PARTENAIRES FRANCHISÉS</b>			
Emirats Arabes Unis			8
Arabie Saoudite		1	1
Oman			1
Qatar			1
Egypte			2
Tunisie			1
Roumanie		2	4
DOM-TOM			9
République Dominicaine			1
<b>TOTAL PAYS PARTENAIRES</b>		<b>3</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>44</b>	<b>868</b>



**2 376**  
magasins

**88**  
magasins  
ouverts  
en 2004

**87 328**  
collaborateurs

**25%**  
du CA  
Groupe



# Supermarchés

**Champion**    **GLOBI**

De part sa capacité d'adaptation et son intégration au cœur de la vie quotidienne des consommateurs, le format supermarché se déploie avec succès dans les pays dans lesquels il est implanté. Il dispose de nombreux atouts : services de proximité, qualité et fraîcheur de ses produits ; il peut ainsi établir un lien fort avec ses clients.

# Performance, adaptabilité et innovation

*Déclinés sous différentes enseignes en France et à l'international (Champion, Norte, GS, GB et Globi), les supermarchés ont un rôle à jouer dans toutes les zones où le Groupe est implanté, en complémentarité du format hypermarché.*

## Un Champion urbain au cœur de Paris

La capacité d'adaptation des supermarchés du Groupe est illustrée par le nouveau Champion du quartier Rochechouart, ouvert le 4 mai 2004 à Paris. Son organisation répond parfaitement aux besoins de la clientèle parisienne, peu intéressée

par les promotions, à la recherche de prix bas permanents, attirée autant par les marques nationales que par celles des distributeurs et surtout très pressée. Un circuit rapide (« illico presto ») avec des horaires adaptés (le supermarché est ouvert jusqu'à

22 heures) a été mis en place, les produits frais sont présentés en libre-service pour éviter l'attente aux heures de pointe et certaines caisses sont réservées aux paniers et petits caddies de deux paniers.

### ► *Le supermarché, un modèle de flexibilité*

#### ► **Une adaptation locale**

Les supermarchés s'adaptent aux contextes locaux en prenant en compte les types de clientèles, leurs habitudes de consommation, la nature de la concurrence, etc. Leur modèle bénéficie d'une grande flexibilité et se déclinent en trois typologies de magasins :

- les magasins très urbains proposant essentiellement des produits alimentaires ;
- les magasins périurbains, qui ont souvent un rôle de complémentarité ou de concurrence avec les hypermarchés ;
- les magasins ruraux, qui se caractérisent par un développement plus important de l'offre en produits non-alimentaires (textile, bazar...).

La construction même des magasins intègre cette flexibilité. Très modulable, leur architecture facilite les modifications rapides.

#### ► **Une offre innovante et souple...**

Les supermarchés du Groupe se caractérisent également par la présentation d'un large assortiment, particulièrement en produits frais, et par leur convivialité.

#### ► **...relayée par la franchise**

La franchise est un axe important de développement du format supermarché. Elle favorise une expansion rapide et offre d'excellentes opportunités de développement.

La franchise répond aux besoins de plus en plus marqués des indépendants et des petites chaînes. Ceux-ci ont en effet beaucoup à gagner en s'adossant à un groupe comme Carrefour ; celui-ci non seulement les fait profiter d'une puissante centrale d'achat, d'une communication forte et efficace, d'une logistique performante, mais aussi de son savoir-faire en matière commerciale.



## Lancement des Produits Champion Internationaux

L'offre des supermarchés du Groupe Carrefour s'est enrichie depuis avril 2004 avec le lancement des « Produits Champion Internationaux » (PCI), un événement qui s'est accompagné d'une nouvelle baisse des prix de 25 % en moyenne sur certaines références. Le déploiement de produits communs aux différents pays se traduit par une rationalisation des approvisionnements et de la logistique et contribue ainsi au financement des baisses de prix. Fin 2004, 280 PCI étaient référencés dans les différentes enseignes du format.

Présente en France, en Belgique, en Italie (où sur 23 magasins ouverts cette année, la plupart l'ont été en franchise) et en Norvège, la franchise représente aujourd'hui un axe significatif de développement pour le format.

### ► *Un modèle de fidélisation*

Pour satisfaire les attentes de ses clients, le supermarché en Europe s'appuie sur un outil de fidélisation performant : la carte de fidélité.

### ► **Une fidélisation construite sur des prix bas permanents**

Pour gagner des parts de marché et renforcer les liens avec leurs clients, les supermarchés ont fortement investi dans les prix et le développement des marques propres. Dès l'automne 2003 et tout au long de l'année 2004, nombre de produits aux marques des enseignes ont bénéficié de baisses de prix successives. À plusieurs reprises également, les prix de mille produits Champion ont été bloqués plusieurs mois durant.

### ► **Plus de 550 références en premier prix**

Cette agressivité sur les prix a profité en début d'année du lancement de la marque « N° 1 », déployée depuis dans tous les pays. Fin 2004, les supermarchés proposaient sous cette signature plus de 400 produits en alimentaire et plus de 150 en non-alimentaire.

## Implantation en Norvège

Le 16 septembre 2004, les 5 premiers magasins Meny Champion ont ouvert leurs portes à Oslo, en Norvège. Cette opération est le résultat d'un partenariat avec le distributeur norvégien Norges Gruppen, leader dans son pays. Elle permet au Groupe Carrefour de s'implanter pour la première fois, tous formats confondus, en Scandinavie. Le contrat liant les deux partenaires prévoit le passage progressif de 136 magasins Meny et Ultra sous la bannière Champion, en tant que franchisés, et l'approvisionnement par le Groupe Carrefour des 1 913 magasins de Norges Gruppen.



► **Une fidélisation relayée par un grand confort d'achat : des magasins modernisés**

En 2004, les magasins ont été rénovés. En aidant les clients à se repérer dans leurs choix et dans les prix, les nouvelles signalétiques propres aux différents univers (boucherie, pains et pâtisserie, parfumerie...) et les balisages concourent au renforcement de leurs liens avec l'enseigne et avec ses marques.

Cet attachement est au cœur de plusieurs projets en cours d'élaboration ou de déploiement visant à différencier plus fortement encore les supermarchés du Groupe Carrefour des autres distributeurs.

Ce travail de fond porte sur le lancement de marques de niches et de nouvelles références (produits « bio », bébés, cosmétiques...), mais aussi sur une meilleure valorisation des offres existantes, notamment les filières « Qualité » et sur les recettes spécifiques en produits frais. Une stratégie mise en œuvre à travers les programmes de fidélisation, ceux-ci facilitant les actions de communication et de marketing direct.

► **La fidélisation, véhicule d'une marque**

Chaque supermarché mesure régulièrement la satisfaction de ses clients par des enquêtes aux caisses et analyse les évolutions de leurs attitudes de consommation et de leurs attentes. Grâce à cette attention portée au client, il adapte au mieux, et avec la plus grande réactivité, son offre et ses promotions.

► **Les cartes de fidélité, un ciblage plus fin des clients**

Proposées aux clients par la plupart des supermarchés Champion en Europe, les cartes de fidélité ont

## Début du déploiement en Chine

Le Groupe Carrefour a inauguré le 29 avril 2004 son premier supermarché Champion en Asie. Cette ouverture à Nongguangli, près de Pékin, a été suivie par celle de 5 autres magasins près de la capitale chinoise. D'ici fin 2005, leur nombre sera porté à 18, puis à une cinquantaine à l'horizon des Jeux Olympiques de 2008.

vocation à être déployées par ce format dans tous les pays. Leur large diffusion permet de conquérir de nouveaux clients et d'augmenter la fréquence des visites des magasins.

Détenue par 5,5 millions de porteurs actifs, la carte Iris représente ainsi 76 % du chiffre d'affaires de Champion en France. Quel que soit le pays, les informations recueillies sur les clients sont mises à profit pour lancer des actions de plus en plus ciblées à l'aide de bons d'achats, d'échantillons gratuits ou par un travail avec les fournisseurs sur l'évolution des produits et packagings.

► **Un modèle de croissance**

Il s'agit là encore d'un modèle de croissance flexible qui associe toutes les formes de pénétration dans les marchés.

Il se traduit par l'ouverture de nouvelles surfaces de vente. Au total, 107 supermarchés ont été ouverts en 2004 dans le monde (88 ouvertures et 19 acquisitions), dont 101 en Europe et 6 en Asie,

## SUPERMARCHÉS Ouvertures 2004 CA 2004 par pays



	CA TTC sous enseignes 2004	Ouvertures 2004	Total supermarchés
<b>EUROPE</b>			
France	13 366,3	11	1022
Espagne	1 085,9	8	190
Italie	2 893,2	23	380
Belgique	2 280,9	3	263
Grèce	805,9	21	120
Pologne	267,3	4	70
Turquie	72,6	2	7
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>72</b>	<b>2 052</b>
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>			
Brésil	509,9		97
Argentine	526,4		114
<b>TOTAL AMÉRIQUE LATINE</b>		<b>0</b>	<b>211</b>
<b>ASIE</b>			
Chine	4,6	6	6
<b>TOTAL ASIE</b>		<b>6</b>	<b>6</b>
<b>PAYS PARTENAIRES FRANCHISÉS</b>			
Belgique		5	62
Tunisie			1
Norvège		5	5
DOM-TOM			39
<b>TOTAL PAYS PARTENAIRES</b>		<b>10</b>	<b>107</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>88</b>	<b>2 376</b>



## Magasins simplifiés en Italie

La réduction des coûts de gestion des supermarchés est le corollaire indispensable aux programmes de baisse des prix. En Italie par exemple, le magasin GS de Spesaidea a été transformé en octobre 2004 en supermarché simplifié, avec un développement plus marqué du libre-service. Les gains réalisés ont aussitôt été répercutés dans les prix de vente des produits. Ce modèle est appelé à se développer dans les contextes de forte concurrence, notamment avec le maxidiscount, et pour un développement de l'enseigne dans de nouvelles zones.

cet ensemble représentant une surface globale de 144 000 m<sup>2</sup>. Ces ouvertures se font aussi bien par des magasins intégrés que par des franchises ou des reprises de franchises concurrentes.

Il s'agit aussi d'agrandissements de magasins, en fonction des zones de chalandises et de la concurrence locale. Certains supermarchés sont optimisés pour offrir une gamme plus étendue, notamment en produits frais et en non-alimentaire. Les remodelings de magasins permettent aussi d'offrir aux clients un plus grand confort d'achat avec plus de lisibilité pour plus de convivialité.

### › Près de 2 400 magasins dans 12 pays

Au 31 décembre 2004, les supermarchés du Groupe Carrefour sont présents dans 12 pays, soit deux de plus qu'en 2003. En Europe, ils sont implantés en France, en Espagne, en Italie, en Belgique, en Grèce, en Pologne, en Turquie et, depuis 2004, en Norvège. Fin 2004, le parc européen s'élève à 2 119 magasins. En Amérique latine, au Brésil et en Argentine le Groupe totalise 211 supermarchés à fin 2004.

Les supermarchés sont également présents dans les DOM-TOM, avec 39 magasins, en Tunisie avec un magasin et depuis 2004 en Chine, avec 6 magasins. Dans ce pays, une douzaine de nouveaux magasins devraient ouvrir en 2005.

Le parc total atteint 2 376 magasins, dont la moitié porte l'enseigne Champion.

### › Différents moyens de développement

Quel que soit le pays, les supermarchés bénéficient d'une stratégie de croissance qui se décline de différentes manières : développement organique, avec la création de magasins adaptés aux contextes locaux ; agrandissements de magasins ; acquisitions tactiques afin d'obtenir rapidement une part de marché significative. Franchise et partenariats permettent d'éviter des investissements lourds, à l'exemple de l'accord signé en Norvège avec Norges Gruppen, le premier distributeur du pays.



**4 934**  
magasins

**554**  
magasins  
ouverts  
en 2004

**36 943**  
collaborateurs

**8,3%**  
du CA  
Groupe



# Maxidiscounte

**Dia** %

**Ed**

**M**minipreço

Alliant simplicité, modernité et fonctionnalité, les magasins de maxidiscounte répondent aux besoins des consommateurs qui recherchent des produits alimentaires de qualité au meilleur prix. 3<sup>e</sup> hard discounter mondial, Dia est un des moteurs principaux de croissance du Groupe. Épaulé par la puissance d'achat et les moyens de Carrefour, Dia offre à ses clients un discount original.

# Dia, 3<sup>e</sup> hard discounter mondial

*Dia est présent dans 8 pays, en Europe, Amérique latine et en Asie. Le parc de magasins comporte près de 5 000 points de vente sous les enseignes Dia, Ed et Minipreço. En 2004, le chiffre d'affaires total était de 7,5 milliards d'euros. Le format maxidiscount est un modèle très complémentaire des hypermarchés et supermarchés car il s'adapte à toutes les contraintes locales.*

## Intégration des Produits Carrefour Internationaux

Dans tous les pays, les enseignes de maxidiscount profitent de la puissance et de l'expertise du Groupe Carrefour en matière de prix, de marques, d'achats, de qualité, de logistique ou encore d'informatique.

Comme les autres formats, les magasins

maxidiscount ont commencé en 2003 et poursuivi en 2004 l'intégration dans leur gamme des produits internationaux développée à l'échelle du Groupe (PCI).

Fin 2004, l'enseigne Dia proposait déjà à ses clients plus de 200 références en PCI. Cette démarche facilite

non seulement le positionnement commercial particulièrement offensif des enseignes maxidiscount sur leurs marchés et elle contribue aussi à garantir le bon niveau de qualité offert à leurs clients.

## Test en Espagne : le nouveau concept MaxiDia

2004 a vu le lancement d'un nouveau concept en Espagne : le MaxiDia. D'une surface d'environ 1 200 m<sup>2</sup> (contre 300 à 800 m<sup>2</sup> habituellement), il présente un assortiment plus profond et propose davantage de produits périssables. 6 magasins de ce type ont été créés dans le pays. Au regard de leurs excellents résultats, l'ouverture et l'agrandissement d'autres magasins espagnols pour les transformer en MaxiDia sont déjà prévus en 2005 et le modèle pourrait être développé dans d'autres pays.

### ► Un modèle très souple...

De par sa petite superficie, l'expansion des magasins de maxidiscount est facilitée.

Plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisé en marques propres.

C'est un format très souple. Les maîtres mots sont la rapidité d'adaptation, la flexibilité et la décentralisation. Régulièrement les magasins sont réaménagés. Des agrandissements, des changements d'emplacement, des modernisations ou réorganisations sont très fréquemment pratiqués. Ainsi, le modèle commercial évolue au rythme de son marché.

### ► ...qui se décline en trois types de magasins

Le maxidiscount s'adapte à son environnement et se décline en trois types de magasins :

- Le Dia de centre ville, d'une surface inférieure à 300 m<sup>2</sup>. Ce format permet d'offrir à un prix minimal une gamme de produits alimentaires. Ces magasins loués sont d'une extrême flexibilité et sont très fortement ancrés dans le tissu urbain ;



## Succès de la fidélisation en Espagne, au Portugal et en Grèce

En Espagne, 7 millions de foyers sont porteurs de la carte « Club Dia » et les achats encartés représentent 82 % du chiffre d'affaires global de l'enseigne dans le pays.

Au Portugal, où 1,3 million de foyers sont équipés de la carte de fidélité, un nouveau système a été inauguré en 2004, ayant vocation à être déployé dans les autres pays : le carnet de fidélité avec coupons.

En Grèce, plus de 600 000 foyers possèdent une carte de fidélité. Leur nombre devrait s'accroître rapidement, au rythme de l'expansion soutenue dans ce pays.

La fidélisation des clients des magasins de maxidiscompte est un réel succès.

- le Dia périurbain, d'une surface proche de 600 m<sup>2</sup> et possédant un parking. Plus grand que le précédent, son offre est plus étendue. Il propose des produits en gros conditionnement et dispose d'un rayon frais ;
- le MaxiDia, concept proche d'un supermarché de maxidiscompte, expérimenté en Espagne en 2004.

### ► Un modèle original

Dia a développé un concept original, très différent de ses concurrents, lui donnant un avantage compétitif déterminant.

Dia excelle par exemple dans le choix et le savoir-faire en fruits et légumes. Il propose une petite gamme de frais optimisée, d'une excellente qualité au plus bas prix.

L'assortiment global est défini de manière précise, pour garder un équilibre entre marques propres et marques nationales à prix imbattables. Il est également modulé selon les pays et la maturité du concept. Ainsi la proportion en marques nationales peut varier de 40 % à 80 %.

La force de Dia repose aussi sur une communication permanente sur la qualité et la sécurité alimentaire.

L'accent est mis sur le renforcement des contrôles de qualité et sur la multiplication des audits fournisseurs réalisés par des laboratoires indépendants. Une attention toute particulière est portée à la performance du système de traçabilité en ligne.

Les cartes de fidélité sont déployées dans tous les pays où l'enseigne est présente et remportent un très gros succès.

## Priorité à la sécurité alimentaire

Tout en proposant à leurs clients les prix les plus bas du marché, les magasins de maxidiscompte s'engagent pour leur assurer la meilleure sécurité alimentaire.



## Forte expansion en Chine

Après l'implantation en 2003 avec des partenaires locaux, 2004 a été l'année de la consolidation du maxidiscompte en Chine. Par magasin, la croissance du chiffre d'affaires moyen a atteint 27,3 %. Durant l'année,

110 nouveaux points de vente d'une surface moyenne de 256 m<sup>2</sup> ont été ouverts. L'objectif en 2005 est d'atteindre le nombre de 264 magasins dans le pays, avec notamment l'ouverture d'un magasin de 1 200 m<sup>2</sup> en

avril à Pékin. 400 références en marques propres sont proposées aux consommateurs chinois et 20 en premiers prix. Comme dans les autres pays, la capacité à proposer des prix bas est fondée sur une limitation des coûts de

distribution. Les entrepôts sont équipés de technologies de pointe, à l'instar des systèmes de radio fréquence – ceux-ci permettent de limiter les démarques et de rendre encore plus efficace et plus rapide l'organisation logistique.

### ► Un axe essentiel de croissance

Partout où les enseignes Dia, Ed et Minipreço sont déployées, elles bénéficient d'une croissance soutenue. De 1999 à 2003, la croissance annuelle moyenne totale est supérieure à 10 %. Hors Espagne, celle-ci était de 18,5 %. Après 553 ouvertures en 2003, 554 nouveaux magasins ont été créés en 2004, ce qui représente 290 000 m<sup>2</sup> de surfaces de vente supplémentaires. Le Groupe prévoit une accélération de l'expansion et se donne pour objectif l'ouverture de 1 000 points de vente supplémentaires à horizon 2006. Le maxidiscompte devrait alors dépasser un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros.

Faisant suite à la Turquie en 1999 et au Brésil en 2001, la Chine est le dernier pays en date à avoir adopté le format Dia. En 2003 le premier Dia a ouvert ses portes à Pékin. 24 mois après, la Chine compte plus de 160 points de vente.

### ► La croissance, une priorité stratégique

La priorité stratégique du Groupe Carrefour dans son activité de maxidiscompte est de poursuivre son expansion, tout en restant fidèle à sa philosophie. Celle-ci repose sur trois priorités :

- offrir aux clients une qualité de produits indiscutable ;
- leur permettre d'accéder à des prix sans concurrence dans leur zone de chalandise ;
- maintenir un niveau de croissance internationale constant et soutenu, avec toujours et partout les meilleures équipes de professionnels pour la dynamiser.

## MAXIDISCOMPTE Ouvertures 2004 CA 2004 par pays



	CA TTC sous enseignes 2004	Ouvertures 2004	Total Madiscompte
<b>EUROPE</b>			
France	2 331,6	56	642
Espagne	3 676,9	136	2 651
Grèce	341	57	327
Portugal	684	20	370
Turquie	121,7	59	239
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>328</b>	<b>4 229</b>
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>			
Brésil	137,3	76	208
Argentine	183,3	40	333
<b>TOTAL AMÉRIQUE LATINE</b>		<b>116</b>	<b>541</b>
<b>ASIE</b>			
Chine	40,9	110	164
<b>TOTAL ASIE</b>		<b>110</b>	<b>164</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>554</b>	<b>4 934</b>

## Des développements technologiques communs

La professionnalisation de la flotte de véhicules et la modernisation des procédures de gestion des entrepôts (notamment en matière de produits périssables) se traduisent par une logistique plus performante dans l'ensemble des pays.

De nouvelles technologies ont été intégrées, comme le système GPS. Celui-ci équipe désormais les camions de livraisons pour un meilleur suivi de la route, mais aussi pour réduire les volumes de transport.

À noter encore : pour tous les pays, le système d'information est le même. Outre le renforcement de l'efficacité, cette harmonisation facilite le développement du même management et des mêmes formations pour l'ensemble des équipes.

### ► Une forte croissance rentable

Dia Espagne est la 4<sup>e</sup> business unit (unité opérationnelle) du Groupe et Ed en France la 10<sup>e</sup>.

La structure des coûts est optimisée grâce à une quasi-industrialisation des process. Les outils informatiques, process comptables et outils décisionnels centraux sont standardisés mondialement. La logistique est optimisée grâce au système de reconnaissance vocale.

Tout en gardant son positionnement spécifique de discounter et en menant sa propre politique commerciale, des synergies s'opèrent avec les autres formats du Groupe. Le format partage les bonnes pratiques et bénéficie des structures en place. Pour s'implanter en Chine par exemple, Dia a obtenu des conditions d'achats favorables en massifiant ses approvisionnements avec les hypermarchés Carrefour installés dans le pays depuis 1995.

## Croissance soutenue en Turquie, au Brésil et en Argentine

Avec 59 ouvertures en 2004, la Turquie comptait en fin d'année 239 magasins de maxidiscompte. La croissance du chiffre d'affaires demeure élevée : 16 % à nombre de magasins comparable en 2004. L'exercice a été mis à profit pour poursuivre l'amélioration de l'image de prix et le rapprochement du client, par une adaptation du format aux zones plus difficiles. Pour la première fois, 6 magasins ont été ouverts en franchise.

Dia se développe également au Brésil, avec 21 % de croissance en 2004 à nombre de magasins comparable. 76 magasins ont été ouverts dans l'année, dont 26 en franchise, et un nouveau centre de distribution de 22 000 m<sup>2</sup> a été inauguré.

En Argentine, 40 magasins ont été créés et la croissance, à nombre de magasins comparable, s'établit à 8 %. Dans ce pays aussi, la franchise est désormais développée.



**2 902**  
magasins

**228**  
magasins  
ouverts  
en 2004

**39 336**  
collaborateurs

**9%**  
du CA  
Groupe



# Proximité et autres métiers



La vocation des enseignes de proximité consiste à répondre aux besoins immédiats, quotidiens, de leurs clients avec une offre pratique et rapide dans un cadre convivial. Le Groupe Carrefour déploie des concepts de magasins, des offres de qualité et des services innovants en phase avec les habitudes de vie des consommateurs. Il bénéficie en outre de l'engagement des franchisés pour développer les résultats de leurs magasins.

# Au plus près de la vie des clients

*Conviviaux, les magasins de proximité proposent de nombreux services à leurs clients. Outre la qualité de l'accueil et des produits, ces derniers apprécient leur adaptation à leurs habitudes de consommation et, plus largement, de vie.*



## Innovation sur les marques

Lancée en 1994, la marque « Grand Jury » continue d'être développée (plus de 1 000 références aujourd'hui). Après son élargissement en 2004 aux ustensiles ménagers et à la gamme sandwich, elle va bénéficier en 2005 d'une modernisation. La nouvelle gamme « Grand Jury Equilibre » proposera notamment une quarantaine de références dédiées à la santé et à la forme.

Autre innovation prévue en 2005 : le lancement, fin mars, de la marque « Euro Sourire », avec plus de 200 produits. Spécifique à la proximité, cette marque de premier prix correspond à la marque « N° 1 » des hypermarchés et supermarchés du Groupe. Pour faciliter le repérage des clients, elle présente un design très proche, avec en particulier son bandeau rouge caractéristique.

### ► Une proximité géographique

Dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par l'augmentation des foyers restreints et la recherche de services rapides et pratiques, le commerce de proximité bénéficie d'un regain d'intérêt, particulièrement dans les régions fortement développées.

Déclinées dans quatre pays européens, les enseignes de proximité du Groupe Carrefour profitent de cette tendance. Afin de renforcer leurs attraits, elles élargissent le concept même de proximité, de la situation géographique à la commodité, à la convivialité et aux conseils.

### ► Adaptation des prix et des marques

La stratégie du Groupe dans ce domaine conjugue différentes orientations. Tout d'abord sur les prix.

#### ► Un prix adapté

La stratégie consiste en une politique de prix en phase avec les attentes des consommateurs. Dans tous les pays, les enseignes se sont données en 2004 les

moyens de leur compétitivité en affichant des prix à la baisse. En France, une enquête réalisée fin 2004 révèle que huit clients sur dix considèrent acceptables les prix des enseignes de proximité de Carrefour.

#### ► Des marques de proximité

Les autres orientations majeures sont :

- l'innovation sur les marques propres : il s'agit d'affiner en permanence l'offre en marque de distributeur, qui est un vecteur fondamental de fidélisation à la marque ;
- la qualité des prestations est un élément clé de la proximité avec de larges amplitudes d'ouverture, la livraison à domicile ;
- La qualité de l'assortiment et l'absence de ruptures : tout ceci repose notamment sur une intégration parfaite de la logistique et une excellente maîtrise des achats en bénéficiant notamment des conditions du Groupe.



## Élaboration de nouveaux concepts

En 2004, les nouveaux concepts Shopi et 8 à Huit lancés les années précédentes ont continué d'être déployés en France. Associées à Marché Plus, Proxi Services et Sherpa, ces enseignes constituent un dispositif complet. Celui-ci permet un maillage de l'ensemble du territoire et, en même temps, une adaptation aux besoins diversifiés des clients en matière de praticité,

de dépannage, de convivialité ou encore de saisonnalité. Shopi se positionne ainsi comme un petit supermarché de proximité, Marché Plus comme un magasin urbain offrant de multiples services, 8 à Huit comme une enseigne pouvant jouer un rôle urbain mais aussi de petit supermarché en milieu rural, etc.

Durant l'année, une réflexion globale sur l'évolution de ces concepts a été lancée. Exemple parmi d'autres, le nouveau concept « Convenance » de Marché Plus et 8 à Huit, dont le lancement est prévu au cours du premier semestre 2005. Dans ces magasins urbains de dépannage, les produits frais et le prêt à consommer seront fortement développés.

### ► La franchise, pilier de cette proximité

Parce que la proximité exige une adaptation permanente aux besoins des clients et une forte convivialité, pratiquement tous les magasins sont gérés par des franchisés. Ils bénéficient de l'expérience du Groupe Carrefour sur de nombreux aspects.

#### ► Aspects financiers et comptables

Pour renforcer l'efficacité du modèle, le budget prévisionnel de chaque magasin est préparé au niveau du secteur et de la région. Chaque mois, les résultats des franchisés sont restitués au Groupe afin d'établir un suivi détaillé en temps réel de l'activité. Différents outils de pilotage ont été mis en place : baromètre régional, appréciation des franchisés à l'égard des prestations de Carrefour, etc.

#### ► Relations avec les fournisseurs

La proximité s'adresse à des typologies de clients variées. Carrefour connaît ces typologies et peut partager ce savoir avec les industriels, pour que

leurs produits répondent au mieux aux attentes des consommateurs. C'est pourquoi trois journées de partage et de travail ont été organisées avec les industriels en 2004 afin d'identifier la bonne offre pour le commerce de proximité.

#### ► Sécurité alimentaire

En matière de sécurité alimentaire, le Groupe incite les franchisés à faire appel deux fois par an aux laboratoires de contrôle référencés par lui. Pour agir très vite en cas de problème, un système d'information dédié aux retraits des produits a également été mis au point.

# Une offre enrichie

*La fidélisation des clients en proximité passe par la convivialité, le développement des services et l'enrichissement de l'offre en produits frais.*



## ► Enrichissement de l'offre

Très visibles car implantés au cœur des quartiers et villages où vivent leurs clients, les magasins de proximité accroissent leur attractivité en développant leur communication : distribution de prospectus, « consumer » magazine, notamment pour l'enseigne Shopi, carte de fidélité (magasins Shopi et 8 à Huit en France, Di per Di en Italie), radios internes aux magasins...

Cette attractivité se trouve renforcée par l'enrichissement de l'offre en services complémentaires. Les magasins Marché Plus proposent ainsi la livraison à domicile, le pressing, le développement de photos, la vente de timbres et de cartes téléphoniques, la photocopie, la télécopie, des distributeurs automatiques de billets, etc.

Par son implantation particulière en montagne, Sherpa décline des prestations adaptées à ses clients, particulièrement les saisonniers : reprise des produits non consommés, prêts d'appareils à raclette ou fondue, commande à distance...

## ► Développement des produits frais

En complément de cet enrichissement des services et de la convivialité des magasins, la fidélisation des clients passe également par le développement de nouvelles relations avec eux. Celles-ci bénéficient de l'apport des nouvelles technologies, mais aussi du renforcement de l'offre en produits frais.

C'est pourquoi l'allocation de linéaires adaptés ainsi que la qualité de l'assortiment et de l'approvisionnement représentent aujourd'hui un enjeu majeur pour la modernisation des magasins et le développement de nouveaux concepts.

## ► Poursuite de l'expansion

En 2004, 52 magasins de proximité ont été créés ou repris en France et 19 agrandis. Dans les autres pays, 65 magasins ont été ouverts en Italie, 88 en Grèce et 18 en Belgique.

Le rythme d'ouvertures devrait s'accélérer en 2005.

## PROXIMITÉ Ouvertures 2004 CA 2004 par pays

	CA TTC sous enseignes 2004	Ouvertures 2004	Total Proximité
<b>EUROPE</b>			
France	3 497,6	52	1 638
Italie	1 110,6	65	695
Belgique	504,4	18	176
Grèce	178,6	88	134
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>223</b>	<b>2 643</b>
<b>PAYS PARTENAIRES FRANCHISÉS</b>			
DOM-TOM		2	56
<b>TOTAL PAYS PARTENAIRES</b>		<b>2</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>225</b>	<b>2 699</b>



## Autres métiers Ouvertures 2004 CA 2004 par pays

	CA TTC sous enseignes 2004	Ouvertures 2004	Total Cash & Carry
<b>CASH &amp; CARRY</b>			
<b>EUROPE</b>			
France	1 709,4	2	157
Italie	332,7	1	14
Espagne	191		32
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>3</b>	<b>203</b>
<b>OOSHOP</b>			
<b>EUROPE</b>			
France	46,4		
Espagne	21		
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>3</b>	<b>203</b>

## Nouvelle logistique pour les produits frais en Italie

Le développement des produits frais dans les magasins de proximité nécessite une logistique appropriée. En Italie, l'ouverture en 2004 d'entrepôts multiformats pour les produits frais s'est accompagnée de la création de structures dédiées à la proximité. Cette nouvelle organisation se traduit à la fois par une amélioration du service vis-à-vis des magasins, par une meilleure offre pour les clients et par une réduction globale des coûts.

### ► L'activité cash & carry poursuit, elle aussi, son développement

À destination des restaurateurs et professionnels de métiers de bouche, Carrefour développe l'activité cash & carry en France (Promocash), en Espagne (Puntocash) et en Italie (Docks Market). L'activité cash compte 203 magasins.

### ► Prodiest

L'enseigne confirme cette année encore son rang de premier fournisseur de restauration hors foyer, avec 25 établissements et 400 camions.

### ► Ooshop

Le site e-commerce continue de satisfaire de nombreux clients en proposant des produits à des prix équivalents aux hypermarchés livrés à domicile. Le concept est présent en France et en Espagne.

