



ET DEMAIN ?

Le changement de cap initié en 2005 n'est qu'un début. 2006 et les années suivantes s'annoncent comme des années d'accélération de la croissance. En ouvertures, en agrandissements, en nouveaux concepts, en innovations produits... et en chiffre d'affaires. De nouveaux chantiers majeurs ont déjà été initiés. Comme le développement de l'offre non alimentaire et de services. Et toutes les équipes sont à l'œuvre.

60 Cap vers la croissance

CAP VERS LA CROISSANCE

La croissance rentable reste la priorité absolue du groupe Carrefour en 2006 et pour les années à venir. La stratégie est claire et articulée autour de deux axes : le client et la croissance. Ces deux axes déterminent le développement futur du Groupe.



2005 : un tournant encourageant

La nouvelle stratégie porte déjà ses fruits. Les premiers résultats en 2005 témoignent de ce début d'embellie. Pour la première fois depuis 2000, le Groupe a regagné des parts de marché en alimentaire en France. Cette hausse est un signe. À l'international, les ventes ont augmenté de 7,5 % à taux de changes constants. Partout dans le monde, Carrefour a renforcé ses positions. 1,5 million de mètres carrés ont été ouverts dont 425 000 par acquisition. Mais si ces résultats augurent d'un avenir meilleur, beaucoup reste à faire.

Optimisme et prudence

Le groupe Carrefour doit faire face, à la fois, à un environnement économique difficile et changeant, et à une concurrence rude, chaque acteur défendant âprement ses parts de marché. Et les clients changent aussi. Prendre la mesure de leur évolution est un impératif. Mieux informés et plus vigilants, les clients consomment autrement. Les produits alimentaires les moins chers ou à forte valeur ajoutée ont leur préférence. En non-alimentaire, la demande augmente et le client est prêt à arbitrer en sa faveur surtout quand il s'agit d'innovation. Progrès technologique oblige, les produits ont des cycles de vie courts. L'offre doit sans cesse se renouveler. Les services en magasin aussi.

Persévérer dans la conquête du client

Pour satisfaire les clients et répondre à tous leurs besoins, l'accent continuera d'être mis sur six points clés :

- la poursuite d'une politique de prix cohérente et déterminée ;
- la richesse et la pertinence de l'offre, pour se démarquer et regagner des parts de marché. Le projet du nouveau concept "Produit Grande Consommation" ou la création des "Écoles" pour redéfinir les offres Textile, Bazar et Épicerie illustrent cette détermination ;
- l'attractivité des marques distributeur, en améliorant encore leur qualité et leur valeur ajoutée ;
- la montée en puissance des services, pour accompagner le client et faciliter l'achat, et cela partout dans les magasins.
- le partenariat avec les fournisseurs, en se concentrant sur l'essentiel : le développement d'une sélection plus étoffée de produits de marque et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement ;
- la connaissance du client, en trouvant l'équilibre juste entre micro-marketing et marketing de masse. Le développement d'une forme de relation client plus fine va s'instaurer. Avec des impacts sur tous les métiers : en partage d'information, en définition locale du meilleur assortiment, en marketing et en *pricing* ciblés.



Poursuivre le développement pour être leader

Croissance organique et acquisitions d'actifs vont continuer dans les années à venir. L'optimisation du portefeuille va se poursuivre en saisissant toutes les opportunités. Si pragmatisme et opportunisme guideront cette réaffectation des ressources, le cap sera toujours identique. Et l'investissement continuera à être soutenu. La nature du portefeuille de magasins sera déterminante pour l'avenir.

Demain ?

En 2006-2008, le Groupe maintiendra ce cap, celui d'une croissance forte et rentable. En 2005, l'investissement a connu un bond de 38 % par rapport à la moyenne des cinq dernières années.

Ces investissements seront encore consacrés à un développement soutenu, via des ouvertures plus nombreuses et des acquisitions ciblées. Pour preuve, l'ouverture de 100 hypermarchés prévue en 2006, alors que la moyenne annuelle précédente s'établissait à 45 ouvertures de magasins. L'émergence de nouvelles idées marqueront les prochaines années. La capacité du Groupe à transformer ses magasins et à inventer de nouveaux concepts répondant aux particularités locales sera déterminante. "Tintalito" en Colombie, "Cluster Bodega" en Argentine, "Super GS Spesa Idea" en Italie, "Super Très Urbain" en France... Ce sont autant de nouveaux concepts qui feront les succès futurs.

100

**ouvertures d'hypermarchés
prévues par an
entre 2006 et 2008**

1 000

**nouveaux points de vente
par an**

10 milliards

d'euros d'investissements

**dédiés à la croissance
organique sur 2006-2008**

