



## « CARREFOUR 2022 » : UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE GROUPE

**Le Groupe Carrefour présente aujourd’hui son plan de transformation, « Carrefour 2022 », et adapte son modèle et son organisation pour être le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.**

Carrefour s’est fixé une ambition universelle : permettre à ses clients de mieux consommer en devenant le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. Pour redynamiser sa croissance, le Groupe engage une profonde transformation en lançant le plan « Carrefour 2022 » qui repose sur quatre piliers :

### 1) Déployer une organisation simplifiée et ouverte

Pour tirer le meilleur parti de ses atouts - multi-pays, multi-formats et multi-canal - le Groupe simplifie son organisation et s’ouvre davantage à des partenariats, leviers de croissance et d’innovation :

- Rationalisation des sièges du Groupe en Île-de-France ;
- Plan de départ volontaire en France qui portera sur 2 400 personnes ;
- Développement de nouveaux partenariats à l’instar des récents accords avec Fnac-Darty, Showroomprivé et l’annonce ce jour du partenariat avec Tencent en Chine.

### 2) Gagner en productivité et en compétitivité

Afin d’investir dans la croissance et d’améliorer sa compétitivité-prix, Carrefour renforce sa sélectivité dans l’allocation de ses ressources et sa discipline financière :

- Enveloppe globale d’investissements de 2 Md€ par an ;
- Investissements dans la compétitivité commerciale et le développement de la marque propre ;
- Réduction des coûts de 2 Md€ dès 2020 en année pleine ;
- Projet de réduction du parc ex-DIA de 273 magasins.

### 3) Créer un univers omnicanal de référence

Le Groupe veut devenir l’univers omnicanal de référence en investissant dans ses formats de conquête, en devenant leader du e-commerce alimentaire et en s’appuyant sur la puissance de sa marque :

- Ouverture de 2 000 magasins de proximité dans les 5 prochaines années dans les grandes métropoles ;
- Accélération du format Cash & Carry avec 20 nouveaux Atacadão par an au Brésil, la conversion de 16 hypermarchés en Maxi en Argentine, et l’expansion de Promocash en France dès 2018 ;
- Investissement massif dans le digital, à hauteur de 2,8 Md€ d’ici 2022 ;
- Lancement dès 2018 d’une plateforme marchande unique en France, Carrefour.fr ;
- Objectif de 5 Md€ de chiffre d’affaires dans l’e-commerce alimentaire d’ici 2022.

### 4) Refondre l’offre au service de la qualité alimentaire

Carrefour porte l’ambition d’offrir à tous les consommateurs, tous les jours, une alimentation de qualité, fiable, accessible partout et à un prix raisonnable :

- Un million de consommateurs supplémentaires de produits frais en France d’ici 2022 ;
- Une croissance du chiffre d’affaires sur les produits frais traditionnels trois fois plus élevée que celle des PGC d’ici 2022 ;
- Objectif de 5 Md€ de chiffre d’affaires dans le bio en 2022 ;
- Un tiers du chiffre d’affaires via des produits à marque Carrefour d’ici 2022.

## Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Carrefour, a déclaré :

« J'ai une grande ambition pour Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire en offrant à nos clients, tous les jours et partout, une alimentation de qualité, fiable, et à un prix raisonnable. Pour ce faire et pour retrouver une dynamique conquérante, nous devons refonder notre modèle, en simplifiant notre organisation et en nous ouvrant aux partenariats, améliorer notre efficacité opérationnelle, investir dans nos formats de conquête, bâtir un modèle omnicanal performant et développer notre offre de produits frais et bio, notamment sous la marque Carrefour. C'est le sens du plan de transformation « Carrefour 2022 » que nous dévoilons aujourd'hui, et que le Groupe et ses collaborateurs porteront avec ambition et détermination. »

## Une ambition forte : être le pionnier de la transition alimentaire

Les modes de production intensifs ont atteint leurs limites. Les consommateurs n'ont jamais été aussi préoccupés par ce qu'ils mangent. Ils veulent à juste titre plus d'informations, de qualité et de transparence sur l'ensemble de la chaîne alimentaire.

Carrefour, qui a été l'acteur historique de la consommation de masse, veut désormais porter un combat : celui de la transition alimentaire pour tous.

Cette ambition s'appuie sur des engagements forts : garantir à nos clients des produits frais accessibles à un bon prix, agir pour la démocratisation des produits bio, renforcer notre lutte contre le gaspillage alimentaire et améliorer la durabilité des emballages et surtout assurer la sécurité alimentaire. Les événements récents ont démontré le besoin de mettre en ordre nos organisations afin de répondre à la question cruciale de la sécurité alimentaire.

Elle s'appuie également sur une gouvernance renforcée, qui prend toute la mesure de ce défi et de la priorité qu'il constitue pour le Groupe, avec la désignation d'un *comité d'orientation alimentaire* qui accompagnera le Groupe dans le domaine de la transition alimentaire.

## Un plan de transformation qui repose sur 4 piliers

### 1. Déployer une organisation simplifiée et ouverte

Pour tirer parti de ses atouts, l'organisation du Groupe Carrefour doit être simplifiée et plus ouverte.

#### **Simplifiée, en réduisant le poids et la complexité des sièges dans l'organisation du Groupe**

Afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes et de gagner en réactivité, Carrefour **rationalise les implantations de ses sièges dans l'ensemble de ses pays.**

En Ile-de-France, les sites de siège seront rationalisés, ce qui implique la fermeture du siège *corporate* de Boulogne et l'abandon du projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 m<sup>2</sup> en Essonne. Un plan de départ strictement fondé sur du volontariat sera proposé à 2 400 personnes au siège en France, sur un effectif total de 10 500 salariés.

#### **Plus ouverte à ses clients et partenaires externes**

« Carrefour 2022 » intégrera une organisation centrée sur ses clients, afin de mieux prendre en compte leurs besoins et leurs attentes : toutes les mesures du plan y contribuent.

Carrefour souhaite se structurer d'avantage autour **de partenariats** pour :

- tirer profit des innovations et meilleures pratiques ;
- bénéficier de l'expérience de start-ups innovantes et de la puissance de leaders sectoriels, à l'image de l'accord signé avec **Fnac Darty** dans l'électronique grand public et du partenariat avec **Showroomprivé** pour les ventes-privées en ligne.

La prise de participation potentielle dans Carrefour Chine de Tencent, leader technologique mondial, et Yonghui, distributeur spécialiste du frais et des petits formats en Chine, ainsi que la signature d'un partenariat stratégique avec Tencent, ouvrent de grandes opportunités pour Carrefour dans ce pays, notamment sur le e-commerce alimentaire.

## 2. Gagner en productivité et en compétitivité

Carrefour doit dégager des marges de manœuvre pour améliorer son efficacité et sa compétitivité au service de ses clients. Cela suppose une réduction significative de sa base de coûts et une politique d'investissement plus efficace et ciblée sur ses leviers de croissance.

### Un puissant plan de réduction de coûts de 2 Md€ réalisé dès 2020 en année pleine

Le plan de réduction de coûts portera sur 4 axes principaux :

- l'optimisation des **achats marchands** : refonte de l'offre de produits en réduisant la taille des assortiments de plus de 10 %, conduite des négociations au niveau international pour tirer profit de la présence du Groupe dans plus de 30 pays ;
- la rationalisation des **achats non-marchands** : pilotage strict de la dépense et des cahiers des charges et politique de renégociation systématique des contrats historiques par des équipes dédiées à l'échelle du Groupe ;
- la réduction des **coûts logistiques** : une plus grande focalisation sur l'efficacité opérationnelle de la *supply-chain* ;
- la réduction des **coûts de structure** : simplification des organisations siège.

Les trois premiers postes représenteront la très grande majorité de la réalisation de l'objectif de 2 Md€ d'économies.

### Le projet de sortie de 273 magasins ex-DIA

Certains magasins ex-DIA sont en grande difficulté du fait de leur inadaptation à leur zone de chalandise depuis leur passage sous enseigne Carrefour. Le Groupe projette de sortir 273 magasins de son périmètre :

- un processus de **recherche de repreneurs** sera lancé point de vente par point de vente ;
- en cas d'absence de repreneurs, ces magasins seront fermés ;
- l'entreprise favorisera systématiquement une **offre de reclassement** au sein du Groupe.

### Des investissements plus efficaces et mieux ciblés

Le plan « Carrefour 2022 » prévoit une enveloppe annuelle d'investissements de **2 Md€ dès 2018**. Cette enveloppe est justement dimensionnée pour :

- maintenir les actifs du Groupe ;
- mettre en œuvre ses ambitions de transformation.

Les projets d'investissements seront choisis avec une sélectivité accrue et mis en œuvre dans le cadre de processus efficaces.

Les investissements dédiés aux leviers de croissance du Groupe augmenteront significativement, avec :

- une **hausse significative des investissements dans l'informatique et le digital** ;
- un **accroissement des investissements *supply-chain*** orientés vers la création d'une offre omnicanale dans l'alimentaire par l'automatisation des plateformes de préparation de commande.

En matière de stratégie immobilière, Carrefour va céder dans les trois prochaines années 500 millions d'euros d'actifs non stratégiques.

### Une stratégie d'efficacité au service de la compétitivité prix

Cette stricte discipline de contrôle des coûts et d'allocation des ressources, qui sera maintenue dans la durée, a pour objectif de libérer des marges de manœuvre qui seront notamment investies dans la compétitivité commerciale, un axe prioritaire pour le Groupe. Le développement des marques propres participera de l'attractivité prix de l'offre produits du Groupe.

### 3. Créer un univers omnicanal de référence

Carrefour doit répondre aux attentes de ses clients par la création d'un univers Carrefour unique, en ligne et physique, qui tire parti de son réseau sur les territoires pour garantir à tout instant et en tout lieu l'offre la plus adaptée à un client reconnu et fidélisé.

#### Investissement dans l'attractivité et l'efficacité des hypermarchés

Le format hypermarché est une force pour le Groupe et doit être parfaitement opéré. Afin d'améliorer l'efficacité de ce format, l'entreprise va :

- **adapter les surfaces des hypermarchés** à leur zone de chalandise ; les hypermarchés en France verront ainsi leur surface réduite lorsque cela est nécessaire, pour un total d'au moins 100 000 m<sup>2</sup> à horizon 2020 ;
- **chercher des alliances à l'achat et à la vente** pour améliorer l'offre non-alimentaire lorsqu'elle n'est pas pertinente ;
- **renforcer l'efficacité opérationnelle des magasins**, en s'adaptant aux meilleures pratiques sur les flux, la gestion des stocks et les démarques ;
- **adapter le parc de ses hypermarchés** lorsque cela est strictement nécessaire, en passant cinq magasins en location-gérance ; aucune fermeture n'est prévue en France.

#### Accélération des investissements dans les formats de conquête

Les **supermarchés et magasins de proximité** sont des formats de conquête pour le Groupe. Offensif sur ce segment, Carrefour ouvrira au moins 2 000 magasins de proximité dans les cinq prochaines années et investira fortement les grandes métropoles européennes.

Chacun de ces formats participera activement au déploiement de l'univers omnicanal du Groupe en étant un centre de préparation ou de livraison, un point de retrait ou de retour pour les clients.

Le Groupe souhaite également accélérer le développement du format **cash & carry** :

- Carrefour ouvrira 20 magasins Atacadão par an au **Brésil** dès 2018, dont 5 conversions d'hypermarchés en 2018 ;
- En **Argentine**, Carrefour annonce investir dans l'enseigne Maxi, en lançant dès 2018 la conversion de 16 hypermarchés ;
- La déclinaison de ces formats en **Europe** sera poursuivie, avec une accélération du déploiement de Promocash en **France** et une poursuite de l'expérimentation dans les autres pays.

#### Investissement massif sur le digital

Le Groupe investira 2,8 Md€ sur 5 ans, soit six fois plus que les investissements actuellement consentis pour changer de dimension sur le numérique et l'omnicanal (total des dépenses d'investissement et d'exploitation).

#### Un objectif de 5 Md€ de chiffre d'affaires dans l'e-commerce alimentaire d'ici 2022

Carrefour se fixe pour ambition de devenir un acteur incontournable de l'e-commerce alimentaire, avec 5 Md€ de chiffre d'affaires pour le Groupe et une part de marché du e-commerce alimentaire supérieure à 20 % en France d'ici 2022.

- Renforcement et élargissement de l'offre de services

Carrefour va s'appuyer sur son réseau physique pour offrir à ses clients un service omnicanal fiabilisé et étendu :

- **La livraison à domicile** : l'ensemble des solutions de livraison offertes par Carrefour seront fiabilisées et généralisées. En France, la livraison à domicile sera étendue à 26 villes et la livraison express en 1h sera déployée dans 15 villes dès 2018 ;
- **Le Drive** : Carrefour doit améliorer la qualité de service et étendre son offre Drive. Dès 2018, 170 nouveaux Drive seront ouverts en France et la qualité de service globale sera améliorée, notamment grâce au déploiement de moyens logistiques automatisés (plateformes de préparation de commandes) ;
- **Le Click & Collect** : le Click & Collect sera étendu à plus de la moitié des magasins dès 2019.

**La gestion du dernier kilomètre des livraisons sera considérablement fiabilisée et accélérée grâce au partenariat que Carrefour annonce ce jour avec *Stuart*, filiale du Groupe *La Poste*.**

- Un site marchand unique – Carrefour.fr pour la France

La puissance de la marque Carrefour doit être pleinement exploitée au service de l'ambition d'une offre omnicanale alimentaire de référence dans les 33 pays où le Groupe est présent. Ainsi en France, pour renforcer son identité digitale, le Groupe lancera en 2018 un site unique, Carrefour.fr, qui regroupera l'ensemble de ses offres marchandes généralistes. Ce site unique aura vocation à être décliné dans toutes les géographies.

**Pour réussir la transformation de son offre e-commerce, Carrefour annonce la conclusion d'un partenariat avec *Sapient*, acteur technologique de pointe du Groupe Publicis.**

#### 4. Refondre l'offre au service de la qualité alimentaire

Carrefour porte l'ambition d'offrir à tous les consommateurs, tous les jours, une alimentation de qualité, fiable, partout et à un prix raisonnable. Pour devenir le leader de la qualité alimentaire pour tous, Carrefour va mener des actions volontaristes dans trois domaines principaux.

##### 1 million de consommateurs de produits frais traditionnels en plus en France d'ici 2022

Carrefour se fixe un objectif ambitieux sur les produits frais traditionnels en France : une croissance du chiffre d'affaires trois fois plus forte que celle des PGC et un million de consommateurs en plus d'ici 2022.

Pour atteindre cet objectif, Carrefour met en œuvre un plan de soutien à destination de l'amont de la filière agro-alimentaire, au bénéfice du consommateur, par :

- **20 % d'approvisionnement à travers les filières Carrefour** à horizon 2020 en France ;
- **le lancement d'un plan d'agroécologie** dès 2018 ;
- **la valorisation des productions locales**, en garantissant qu'elles seront majoritaires dans certaines zones ;
- **un soutien financier et durable à la conversion au bio d'agriculteurs : Carrefour annonce ce jour un partenariat avec WWF** sur le financement de la conversion au bio et la création d'un étiquetage spécifique WWF ;
- **la mobilisation de la Fondation Carrefour** pour financer des projets d'agriculture biologique ;
- **le doublement du nombre de collaborateurs formés** aux produits frais en France dès 2018 ;
- **la généralisation de la technologie Blockchain** pour améliorer la traçabilité des produits dès 2018.

## Atteindre 5 Md€ de chiffre d'affaires dans le bio en 2022

Carrefour se positionne comme leader de la démocratisation du bio et souhaite passer d'un chiffre d'affaires de 1,3 Md€ à 5 Md€ d'ici 2022.

Pour accroître l'accessibilité des produits bio, Carrefour va :

- **généraliser les zones dédiées** au bio dans les magasins en France ;
- **accroître sa gamme** de produits bio.

Le Groupe renforce également son offre bio en ligne, en accélérant le développement de son enseigne spécialisée Greenweez.

Carrefour utilisera ses politiques de prix, de promotion et de fidélisation en faveur de la démocratisation du bio. Afin d'améliorer l'information de ses clients, le Groupe lance une campagne de sensibilisation dans ses magasins et sur ses sites.

## Réaliser un tiers de son chiffre d'affaires via des produits à marques Carrefour d'ici 2022

Les produits à marques Carrefour joueront un rôle clé dans la réalisation de l'ambition du Groupe en matière de qualité alimentaire, notamment par une gamme élargie et une attractivité prix renforcée. C'est un des axes prioritaires de la stratégie de l'entreprise, ce qui justifie de redoubler d'initiatives pour créer des marques propres originales et très qualitatives, sur les composants comme sur les recettes.

Carrefour opère ainsi un changement profond, en lançant une nouvelle politique qualité qui implique notamment la massification des contrôles et la suppression rapide de toutes les substances controversées. Le Groupe réduira également de 5 % la quantité des emballages des produits à marque Carrefour d'ici 2020.

La co-construction avec les clients est un axe de développement fort des marques propres de l'entreprise, tout comme le renforcement de la traçabilité des produits qui les composent.

## Politique financière

Avec « Carrefour 2022 », le Groupe se dote d'un plan de transformation profond au service d'une croissance profitable et durable. La croissance de Carrefour sera en effet nourrie par son leadership dans le secteur alimentaire ainsi que par le développement d'une offre omnicanale de référence, compétitive en prix.

Le Groupe lance dès 2018 un plan d'efficacité puissant visant à générer 2 Md€ d'économies de coûts en année pleine dès 2020. Par ailleurs, afin d'améliorer sa génération de free cash flow, Carrefour mettra en œuvre une gestion active de son besoin de fonds de roulement, notamment via une optimisation des niveaux de stock, ainsi qu'une meilleure efficacité de ses investissements. Ceux-ci seront renforcés sur les priorités stratégiques du Groupe et devraient représenter une enveloppe de 2 Md€ par an dès 2018.

Enfin, Carrefour garde comme objectif de conserver une structure financière solide. Le Groupe souhaite également maintenir sa politique de dividende, avec un taux de distribution compris entre 45% et 50% du résultat net ajusté, part du Groupe.

### **A propos de Carrefour**

*Un des leaders mondiaux de la distribution, commerçant alimentaire de référence, Carrefour est présent dans plus de 30 pays avec plus de 12 150 magasins et des sites de e-commerce. Multilocal, multiformat et omnicanal, le Groupe emploie plus de 384 000 collaborateurs dans le monde et a réalisé un volume d'affaires sous enseignes de 103,7 milliards d'euros en 2016. Chaque jour, Carrefour accueille près de 13 millions de clients à travers le monde et s'engage pour la qualité et un commerce plus responsable. La démarche RSE du groupe dans le monde s'articule autour de 3 piliers : la lutte contre toute forme de gaspillage, la protection de la biodiversité et l'accompagnement des partenaires de l'entreprise. Pour en savoir plus: [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com), [@GroupeCarrefour](https://twitter.com/GroupeCarrefour)*

## Contacts

### Relations investisseurs

Mathilde Rodié, Anne-Sophie Lanaute et Louis Igonet

Tél : +33 (0)1 41 04 28 83

### Relations actionnaires

Tél : 0 805 902 902 (n° vert en France)

### Communication Groupe

Tél : +33 (0)1 41 04 26 17

### **Avertissement**

*Ce communiqué contient à la fois des informations historiques et des déclarations et informations prospectives. Les déclarations et informations de nature prospective ont été établies sur la base des hypothèses actuellement retenues par la Direction du Groupe. Elles ne constituent pas des garanties quant aux performances futures du Groupe. Les résultats ou les performances qui seront réalisés sont susceptibles d'être substantiellement différents des déclarations et informations prospectives présentées en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, notamment les facteurs de risques exposés dans les différents documents déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers au titre de l'information réglementée disponibles sur le site de Carrefour ([www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)) et notamment le document de référence. Les investisseurs peuvent obtenir gratuitement une copie de ces documents auprès de Carrefour. Carrefour ne prend aucun engagement de mettre à jour et/ou réviser ces déclarations et informations prospectives dans le futur.*