



JUILLET 2017

LETTRE A U X ACTIONNAIRES

DÉCRYPTER

Le commerçant alimentaire de référence

EXPLORER

En Belgique, le choix de l'innovation

INNOVER

Les produits « C'est qui le patron ?! »

PARTICIPER

Dans les coulisses des visites du Club



P. 2



P. 4



P. 6



P. 8



CARREFOUR, LE COMMERÇANT ALIMENTAIRE DE RÉFÉRENCE

Carrefour sort renforcé de 2016. La hausse du chiffre d'affaires, pour la cinquième année consécutive, témoigne de la pertinence du modèle de Carrefour avec un bon équilibre du portefeuille de pays et des différents formats de magasins, physique ou digital, chacun au service de l'ensemble des activités du Groupe.

DES RÉSULTATS 2016 QUI MONTRENT LA PERTINENCE DU MODÈLE

En 2016, le volume d'affaires sous enseignes Carrefour s'élève à 103,7 milliards d'euros. Les ventes ont progressé pour la cinquième année consécutive, témoignant de la pertinence de notre modèle multiformat à dominante alimentaire, qui est désormais installé dans tous les pays. Carrefour opère à la fois des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité, des magasins de cash&carry, et interagit désormais avec des solutions en ligne proposées par l'e-commerce. Carrefour consolide son leadership dans tous les pays avec de la croissance organique et de nombreuses ouvertures de magasins, notamment au Brésil, en Espagne, en Pologne et en Chine. En France, la transformation des magasins rachetés à Dia a été achevée avec un total de 622 magasins convertis aux enseignes Carrefour. Le Groupe poursuit aussi son expansion par des acquisitions tactiques : en Roumanie avec le parc de magasins Billa et en Espagne avec une sélection de magasins Eroski.

UNE TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE

Dans tous les pays, Carrefour fait évoluer ses concepts et ses modèles pour proposer de nouvelles offres, des concepts inédits et des services ciblés, avec toujours, au cœur de ce dispositif, le client. L'hypermarché,

socle du savoir-faire alimentaire, reste une formidable plateforme pour tester de nouvelles expériences d'achat et développer des gammes de produits innovants : le bio, le végétarien, le sans gluten... Le supermarché se transforme et s'adapte en permanence à la clientèle en devenant plus « gourmet ». Quant au magasin de proximité, il se segmente et s'urbanise pour rester au plus près des tendances de consommation : il propose de la restauration à emporter mais aussi des services de proximité comme la livraison à domicile ou la livraison express.

La transformation du Groupe est également marquée par les nouvelles avancées de l'omnicanal, où magasins et solutions en ligne se complètent pour multiplier les opportunités de contact et de vente avec les clients : l'e-commerce est le 5^e format de magasin. Aujourd'hui, partout, Carrefour propose une offre e-commerce, que ce soit en alimentaire ou en non-alimentaire. En France, Greenweez est le leader des produits biologiques

tandis que Rue du Commerce propose des produits non alimentaires au sein d'une marketplace. Au Brésil, notre dernier site d'e-commerce propose des produits dans les univers de la maison, de l'électronique, de la santé ou encore de l'automobile. En Espagne, l'offre digitale s'est étoffée d'une boutique en ligne de prêt-à-porter avec livraison en 48 heures. Le volume d'affaires des activités d'e-commerce s'élève à 1,2 milliard d'euros à fin 2016 : nous nous sommes engagés à tripler ce chiffre d'ici 2020 pour atteindre 4 milliards d'euros.

DE NOUVELLES VOIES DE DÉVELOPPEMENT

Carrefour entend poursuivre son expansion multiformat et le déploiement de sa stratégie omnicanale pour être toujours plus proche de ses clients et anticiper les nouvelles tendances de consommation. Pour soutenir la création de valeur et accroître sa flexibilité financière, le Groupe s'est fixé des priorités pour 2017. Cela inclut notamment les introductions en Bourse de sa filiale au Brésil « Grupo Carrefour Brasil » et de la foncière nouvelle génération « Carmila », qui gère des centres commerciaux attenants à des magasins Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Ces deux projets de cotation se concrétisent et des étapes décisives ont été franchies au début de l'été.

LE SUCCÈS DE CARREFOUR : IL EST ENTRE LES MAINS DE SES COLLABORATEURS. LEUR COMPÉTENCE, LEUR ENGAGEMENT ET LEUR PROFESSIONNALISME SONT ESSENTIELS À LA RÉUSSITE DU GROUPE.

Georges Plassat, Président-Directeur Général



CHIFFRES CLÉS 2016

0,70 €

Dividende par action

103,7
milliards €
 DE VOLUME D'AFFAIRES
 SOUS ENSEIGNES

1,03

MILLIARD €
 Résultat net ajusté,
 part du Groupe

1,2

MILLIARD €
 Volume d'affaires
 e-commerce alimentaire
 et non-alimentaire

INDICATEURS CLÉS



384 000

Collaborateurs
 dont 92,4 % en CDI

12 000

Magasins
 dans plus de 30 pays

+ 21 000

Producteurs partenaires
 des filières Qualité Carrefour

1^{ER}

Distributeur de produits fabriqués
 par des PME en France

RETOUR SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017



L'Assemblée Générale annuelle de Carrefour s'est tenue le 15 juin dernier. Nos actionnaires ont découvert et dégusté le **meilleur des produits** des dix pays intégrés de Carrefour à travers une exposition précédant l'Assemblée Générale.



EXPLORER



CARREFOUR BELGIQUE

LE CHOIX DE L'INNOVATION

En Belgique, Carrefour développe dans plus de 775 magasins une stratégie d'innovation dynamique : des concepts de magasin sans cesse renouvelés, des services inédits qui réenchangent l'expérience des clients... Tour d'horizon des initiatives hautes en couleur du plat pays !

assortiment bio au rayon fruits et légumes, une boulangerie et une boucherie, des yaourts préparés sur place chez le fromager et des pizzas fraîches prêtes à consommer. **Au Carrefour Express d'Uccle**, c'est un jus d'oranges pressées sur place ou un potage frais du jour que les clients sont invités à déguster dans le nouvel espace d'entrée, convivial et doté du wi-fi gratuit. Partenaire de la vie quotidienne, le magasin propose un service de conciergerie pour laisser ses chaussures à ressemeler ou ses vêtements à nettoyer dans un casier individuel : on repasse les prendre une fois prêts ! En Belgique, le format Express se développe également à **l'hôpital** : il y a dix ans, le premier magasin a ouvert ses portes au CHR la Citadelle à Liège. Depuis, trois autres magasins ont ouvert et l'expansion se poursuit.

DES SERVICES QUI FACILITENT LA VIE
Côté services, Carrefour Belgique prend également une longueur d'avance, et a été pilote pour le lancement de l'application Android Pay de Google, utilisable dans près de 600 magasins depuis mars dernier. Pionnier dans le déploiement du Drive depuis 2013, Carrefour accélère et souhaite ouvrir une centaine de points de retrait supplémentaires pour son service de commande en ligne d'ici à la fin de l'année 2017. Le Groupe teste également un nouveau service de livraison, via une application mobile qui géolocalise un livreur particulier proche du domicile du client. Enfin, les foyers belges ont pu tester la Simply You Box. Le test est concluant : Carrefour est le premier distributeur belge à proposer un service de boîte-repas.

CARREFOUR BELGIQUE : CHIFFRES

PLUS DE
775
MAGASINS

80%
DES FOYERS BELGES
FRÉQUENTENT UN MAGASIN
CARREFOUR

2001
ANNÉE D'IMPLANTATION
DANS LE PAYS

UN FORT ANCRAGE LOCAL

Implanté en Belgique depuis 2001, Carrefour s'est durablement acculturé au pays. Signal fort de cet ancrage local, le Groupe est partenaire de l'équipe nationale de football, les Belgian Red Devils, ou « Diables Rouges » : tout un symbole dans ce pays adepte du ballon rond !

DES MAGASINS PARTENAIRES DU QUOTIDIEN

Aux quatre coins du pays, les magasins ont fait peau neuve. **L'hypermarché de Mons les Grands Prés** s'est transformé : le client y circule désormais dans une succession de boutiques. Chacune fait évoluer son propre univers, avec un point commun pour toutes : une belle place pour le « fait maison » et les produits locaux (bière, chocolat). Pour les articles les plus encombrants, tout est prévu : un mur digital à l'entrée du magasin permet de commander les articles lourds pour les retirer au Drive en fin de shopping ! **À Tervuren**, le magasin Carrefour Market, rénové, propose un large

EN IMAGES...



SPONSORING SPORTIF



LES DIABLES ROUGES

Proximité, esprit d'équipe, attention envers les autres : Carrefour et le football belge ont plus d'un point commun. Sponsor officiel de l'Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association (URBSFA), Carrefour soutient 140 équipes, dont l'équipe nationale des Belgian Red Devils. Depuis 2016, le Groupe sponsorise aussi l'équipe nationale féminine, les Belgian Red Flames.



ÉCRAN TACTILE

À Mons, un écran tactile, proche des produits frais, permet de sélectionner et d'imprimer des recettes de saison.

DIGITAL



CARREFOUR EXPRESS À L'HÔPITAL

Carrefour Express propose en milieu hospitalier une offre de repas prêts à l'emploi, pour répondre aux besoins des malades, de leurs visiteurs, du personnel soignant ou encore des étudiants.

À L'HÔPITAL

SIMPLY YOU BOX

Testée en automne 2016, la **Simply You Box** est une boîte remplie d'inspiration culinaire et d'ingrédients frais pour composer plusieurs repas. La Simply You Box est commandée en ligne et retirée en magasin.



SERVICE



LA CAVE À BIÈRES

À Mons, la « Chambourlette » est produite par un brasseur, dans la cave à bières installée dans le magasin. Le nom de la bière a été choisi par les clients. Des dégustations sont organisées sur place régulièrement.

LOCAL



INNOVER



ESPRIT CLIENT

« C'EST QUI LE PATRON ?! »

Depuis l'automne 2016, chez Carrefour, la brique de lait « C'est qui le patron ?! » donne le pouvoir aux consommateurs et valorise les producteurs. Regards croisés sur une initiative pleine de promesses avec Bertrand Swiderski, Directeur du développement durable de Carrefour, et Nicolas Chabanne, le créateur de la marque.

PLUS DE 20 000 INTERNAUTES ont participé à l'élaboration du cahier des charges



COMMENT EST NÉE VOTRE MARQUE « C'EST QUI LE PATRON ?! »

Nicolas Chabanne : C'est une longue et belle histoire ! J'ai d'abord créé deux marques : « Le Petit Producteur », qui valorise le travail des petits exploitants de fruits et légumes en affichant leur photo et leur adresse sur les barquettes. Puis « Les Gueules Cassées », qui réhabilite les produits ayant des défauts d'aspect. Avec « C'est qui le patron ?! », nous avons voulu aller encore plus loin en demandant aux consommateurs de choisir, en toute connaissance de cause, ce pour quoi ils sont prêts à payer. Nous leur avons soumis un questionnaire en ligne

LA PIZZA vendue dans nos magasins est fabriquée par une PME avec des ingrédients de qualité dont des fromages AOP et Label Rouge. Elle contient 60 % de garniture (contre 40 % pour les pizzas industrielles) et est cuite au feu de bois.

pour concevoir le cahier des charges d'une brique de lait idéale. Ils sont plusieurs milliers à avoir répondu et manifesté leur envie de qualité. Nous avons été rejoints dans l'aventure par des petits producteurs de l'Ain frappés par la crise laitière et nous avons monté une Scop (*société coopérative et participative*) sous l'appellation « La Marque du consommateur ». C'est une laiterie du Loiret qui a collecté et conditionné notre lait. Carrefour a été la première enseigne à le commercialiser. Vendue 99 centimes d'euro le litre, cette brique de lait garantit une rémunération de 39 centimes le litre aux producteurs pour rétribuer leur travail à sa juste valeur.

POURQUOI CARREFOUR A-T-IL MISÉ SUR CETTE INITIATIVE INNOVANTE ?

Bertrand Swiderski : Nous étions déjà associés avec Nicolas Chabanne et son collectif « Les Gueules Cassées », puisque nous distribuons, sous la marque « Tous anti-gaspi », des produits avec des défauts visuels. Nous avons prolongé ce partenariat en ralliant son initiative « La Marque du consommateur », qui rejoint nos propres ambitions : donner du sens à la consommation, en proposant uniquement des produits sains, bons et responsables. Quand nous avons démarré cette aventure, nous avons favorisé notamment le rapprochement avec l'embouteilleur situé dans le Loiret et les producteurs de la coopérative laitière de Bresse-Val de Saône, en grande difficulté, qui ont ainsi été sauvés. La brique de lait « C'est qui le patron ?! » était née ! Elle a été lancée le 17 octobre 2016 dans les magasins Carrefour de Rhône-Alpes

EN MAGASIN
depuis
le 17 octobre
2016



LE LAIT « C'est qui le patron ?! » garantit une alimentation des vaches sans OGM et issue de fourrages locaux. Les bêtes sont mises au pâturage entre trois et six mois dans l'année. Et, là encore, le producteur est rémunéré au juste prix.

DÉJÀ
14,5 MILLIONS
de briques
vendues !

“ AVEC « C'EST QUI LE PATRON ?! », NOUS AVONS VOULU ALLER ENCORE PLUS LOIN EN DEMANDANT AUX CONSOMMATEURS DE CHOISIR. ”



Nicolas Chabanne,
le créateur
de la marque

et de Paris puis le 2 novembre dans toute la France. Le succès a été tout de suite au rendez-vous : nous avons dû faire face à des ruptures de stock dans 1 000 de nos 5 200 magasins, avec plus de 10 millions de briques vendues en moins de six mois.

D'AUTRES PRODUITS SONT-ILS PROPOSÉS SOUS CETTE MARQUE ?

Nicolas Chabanne : Oui, le jus de pomme et la pizza « C'est qui le patron ?! » ont rejoint les rayons de Carrefour. Comme pour le lait, nous avons interrogé les consommateurs en ligne : plus de 20 000 ont répondu sur chaque produit. Deux autres consultations sont en cours pour définir un beurre bio et une compote de pomme. L'histoire continue...

LE JUS DE POMME distribué en avant-première dans les rayons Carrefour !



“ LE CONCEPT IMAGINÉ PAR NICOLAS BOUSCULE LES CODES TOUT EN ÉTANT LUDIQUE ET PARTICIPATIF : JE N'Y VOIS AUCUNE LIMITE. ”



Bertrand Swiderski,
Directeur
du développement
durable
de Carrefour

Bertrand Swiderski : C'est un privilège pour nous de distribuer le jus de pomme « C'est qui le patron ?! » en avant-première dans nos rayons. Élaboré par et pour les consommateurs, ce produit répond à toutes leurs exigences en termes de qualité, d'éthique et d'origine. Le concept imaginé par Nicolas Chabanne bouscule les codes tout en étant ludique et participatif : je n'y vois aucune limite.

Pour fabriquer son **JUS DE POMME**, Carrefour sélectionne des pommes françaises issues d'une agriculture raisonnée et rémunère le producteur au juste prix. Le jus n'est pas filtré, pour plus de saveur et de naturalité, et ne contient aucun additif.

PARTICIPER



LA VIE DU CLUB DES ACTIONNAIRES

RETROUVEZ-
NOUS
...

DANS LES COULISSES

Carrefour convie chaque mois les membres du Club à des réunions d'information, à des visites de magasins et de sites de producteurs. Zoom sur les dernières rencontres avec le Club.

À Beaune, dans une région viticole illustre, les actionnaires ont visité l'hypermarché en présence de son directeur, Fabien Putot, et ont découvert les spécificités de ce magasin : en particulier sa boucherie traditionnelle, sa cave de prestige ou encore son assortiment de produits régionaux, particulièrement appréciés des touristes en visite dans la région. Ensuite, le groupe s'est rendu au domaine Coste-Caumartin à Pommard pour découvrir quels sont les liens que Carrefour engage avec les producteurs de la région, en particulier avec l'association de vignerons *Domaines et Châteaux de Bourgogne réunis*.

À Paris, les membres du Club sont allés à la rencontre des équipes de l'association Emmaüs Défi pour visiter le bric-à-brac et découvrir la Banque Solidaire de l'Équipement soutenue par Carrefour et sa Fondation.





À travers cette visite, Emmaüs Défi a présenté ses actions pour aider les personnes en grande précarité et les accompagner vers l'emploi avec un parcours d'insertion. La Fondation Carrefour a expliqué comment, avec ce mécénat de compétences, en nature ou financier, elle soutient l'association en fournissant des produits indispensables pour l'équipement de la maison : de l'électroménager, des meubles, des matelas ou des équipements pour la cuisine. Depuis la création, en 2012, de la Banque Solidaire de l'Équipement, Carrefour a fourni plus de 20 000 biens neufs permettant d'équiper 2 300 familles.



à Pommard



à Paris

 [clubactionnaires.carrefour.com](https://www.youtube.com/channel/UC...)
 club@actionnaires.carrefour.com
 0 805 902 902
 @GroupeCarrefour



DÉCOUVREZ

la vidéo des visites du Club, en ligne sur www.carrefour.com, dans la rubrique Actionnaire. Vous trouverez également, téléchargeables sur le site, les nouvelles publications du

Groupe : le *Rapport d'activité 2016* de la Fondation Carrefour, le *Guide de l'actionnaire 2017* et le *Rapport d'activité et d'engagement responsable 2016*.