

CARREFOUR EN 2014

10860

MAGASINS DANS 33 PAYS

+ DE **100** MILLIONS
DE MÉNAGES CLIENTS
DANS LE MONDE

381227

COLLABORATEURS

74,7 Mds€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES HT

100,5 Mds€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC
SOUS ENSEIGNES

12,5

MILLIONS
DE PASSAGES EN CAISSE
CHAQUE JOUR DANS
NOS MAGASINS

92%

DES EFFECTIFS
EN CONTRAT À DURÉE
INDÉTERMINÉE

77%

DES EFFECTIFS
EN CONTRAT À TEMPS COMPLET

73%

DES PRODUITS ALIMENTAIRES
DE MARQUES CARREFOUR
PROVIENNENT DE PME ET
D'ACTEURS NATIONAUX

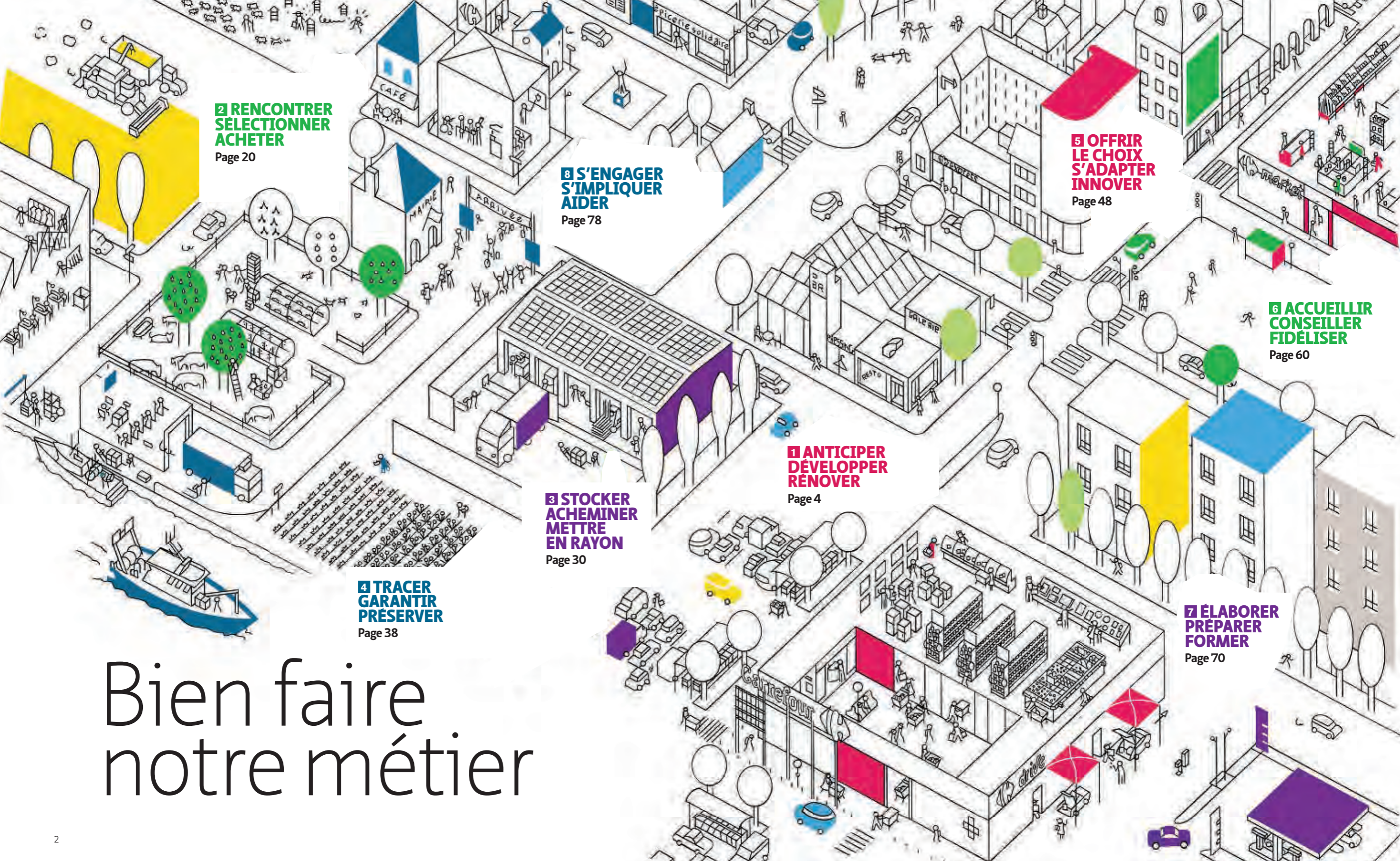
+ DE **21000**

DE PRODUCTEURS ENGAGÉS
DANS LES FILIÈRES
QUALITÉ CARREFOUR
DANS LE MONDE

Anticiper, développer,
rénover, rencontrer,
sélectionner, acheter,
stocker, acheminer, mettre
en rayon, tracer, garantir,
préserver, offrir le choix,
s'adapter, innover, accueillir,
conseiller, fidéliser, élaborer,
préparer, former, s'engager,
s'impliquer, aider...

**Chaque jour, pour vous,
nos collaborateurs s'engagent.**





**1 RENCONTRER
SELECTIONNER
ACHETER**

Page 20

**8 S'ENGAGER
S'IMPLIQUER
AIDER**

Page 78

**5 OFFRIR
LE CHOIX
S'ADAPTER
INNOVER**

Page 48

**6 ACCUEILLIR
CONSEILLER
FIDELISER**

Page 60

**1 ANTICIPER
DEVELOPPER
RENOVER**

Page 4

**3 STOCKER
ACHEMINER
METTRE
EN RAYON**

Page 30

**4 TRACER
GARANTIR
PRESERVER**

Page 38

**7 ELABORER
PREPARER
FORMER**

Page 70

Bien faire notre métier

ANTICI DÉVE RÉNOV PER LOPPER ER

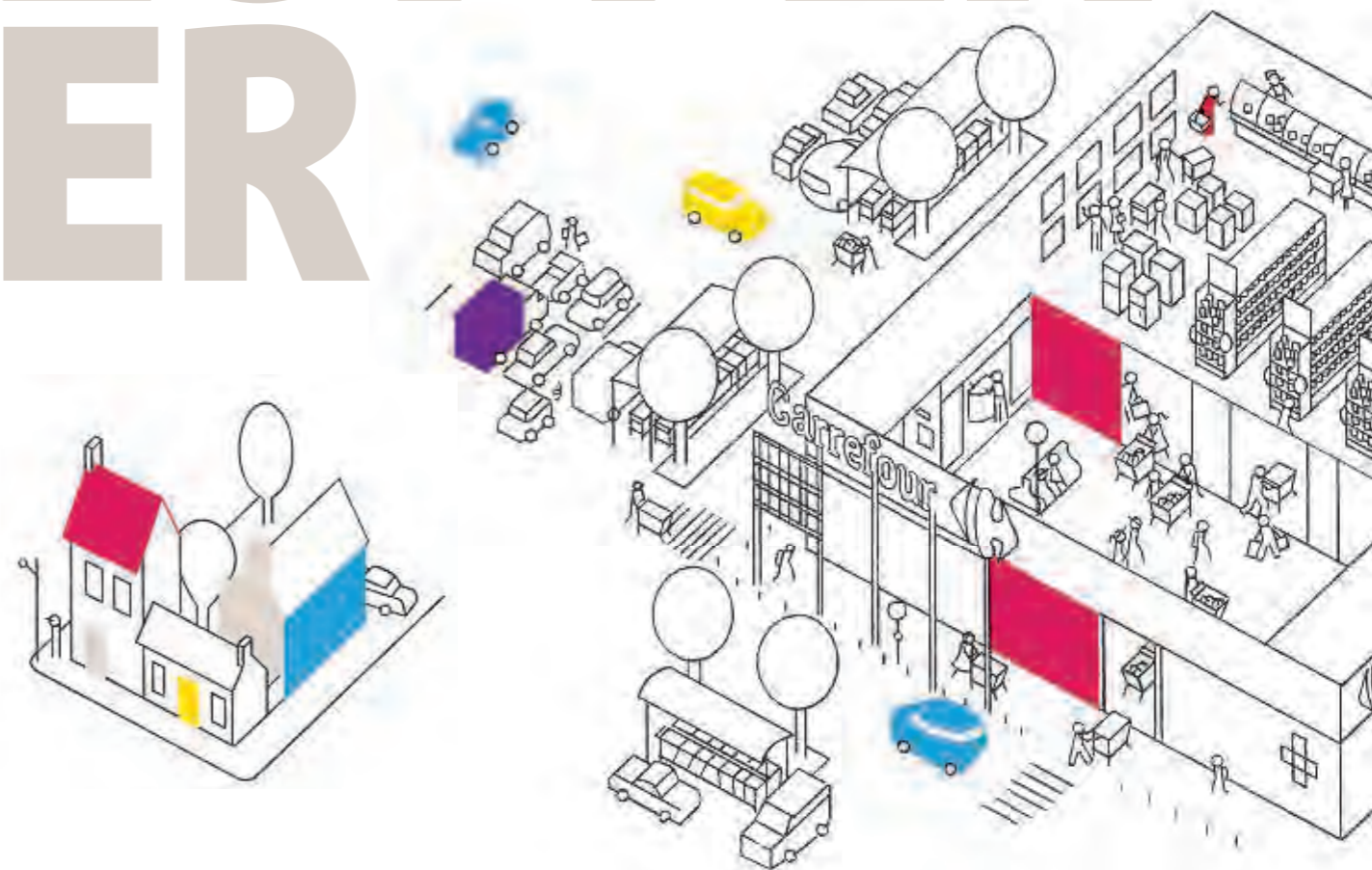
DÉVELOPPER Ouvrir de nouveaux magasins, expérimenter des concepts inédits, affiner l'adéquation de nos formats avec les besoins locaux, nouer des partenariats ambitieux... Chaque jour, nous alimentons notre modèle multilocal, multiformat et multicanal pour mieux le développer.



RÉNOVER Investir dans tous nos formats pour proposer des magasins et des écosystèmes commerciaux modernes, conviviaux et accueillants, ancrés dans la vie locale, où chacun peut prendre plaisir à faire ses courses.



ANTICIPER Comprendre l'évolution des modes de vie, des modes de consommation, encourager les initiatives, identifier les leviers de croissance... Bien faire notre métier, c'est aussi imaginer le commerce de demain.





« La dynamique de Carrefour s'appuie sur des leviers solides qui continueront de soutenir notre croissance. »

Georges Plassat
Président-Directeur Général



Depuis 2012, Carrefour est sur le chemin de la croissance. Êtes-vous satisfait des résultats de l'année 2014 ?

Les résultats sont là. Semestre après semestre, nos performances s'améliorent. En 2014, nous avons encore réalisé une très belle année. La croissance des ventes s'est accélérée et la rentabilité est en forte hausse avec un résultat opérationnel courant à + 10,6%. Cette bonne performance valide le plan engagé depuis un peu plus de deux ans et nous encourage à le poursuivre. Nous occupons aujourd'hui des positions fortes sur nos principaux marchés, notamment la France, le Brésil et l'Espagne. Ces trois pays représentent près des trois quarts de notre activité et constituent une base solide pour nous assurer une croissance à un bon rythme et poursuivre notre dynamique.

Quels sont, selon vous, les événements marquants de l'année ?

2014 est une belle année pour Carrefour et chaque pays y contribue. Pour Carrefour en France, sans hésitation, c'est le rachat des magasins Dia qui fait la différence. Il nous permet d'intensifier notre maillage sur le territoire. Grâce à la qualité et à l'enthousiasme des équipes, la transformation de ces magasins vers des enseignes de proximité comme City, Contact ou encore Market, renforcera considérablement la puissance de notre offre multicanal. Tous les opérateurs, y compris les *pure players*, reconnaissent aujourd'hui que la force d'un réseau de magasins est indispensable au succès du e-commerce. Nous observons cette tendance depuis plus de deux ans, nos clients veulent avoir le choix dans les produits, dans les prix mais aussi dans la manière de faire leurs courses et dans le lieu où ils vont retirer leurs commandes. Nos magasins font la différence. Autre événement marquant de cette année : le grand pas fait par le Groupe en faveur de notre ancrage local au Brésil. Nous avons accueilli un grand spécialiste du marché brésilien et du commerce au capital de notre filiale, à hauteur de 10%. Cet ancrage local et le tout nouveau développement de nos enseignes de proximité vont nous donner encore un peu plus d'avance sur le marché de la distribution alimentaire dans le pays.

Nous sommes plus que jamais en ordre de marche pour préparer l'avenir et continuer à développer nos activités en Amérique latine. Mais je pourrais vous citer également l'Italie ou l'Espagne, qui, après avoir bien résisté, a montré son dynamisme en 2014. Vous le voyez, tous les pays contribuent à la bonne dynamique du Groupe.

Sur quoi s'appuie cette dynamique ?

Elle s'appuie sur des leviers solides renforcés depuis deux ans et qui continueront de soutenir notre croissance : notre offre multiformat, la maîtrise retrouvée de notre immobilier et un portefeuille de pays équilibré. Prenons par exemple l'immobilier : il nous permet d'améliorer en permanence le parcours de nos clients, depuis le parking jusqu'au magasin, en passant par la galerie marchande. Nous avons investi un total de 2,4 milliards d'euros en 2014, notamment pour la rénovation de nos magasins. L'attention portée à la qualité de l'écosystème qui les entoure est essentielle, c'est elle qui rend ces investissements plus efficaces. Autre exemple, Carrefour est aujourd'hui le plus multiformat des grands distributeurs mondiaux. Observez la société, dans quelque pays que ce soit, le consommateur est de plus en plus exigeant. Il veut des magasins à proximité de chez lui ou de son lieu de travail, un très grand choix, de la qualité, du frais, du non-alimentaire, de la nouveauté, une livraison où et quand il le souhaite, et des prix. Chaque format a son utilité et nous les développons dans tous nos pays. À ceci s'ajoute le goût de l'excellence opérationnelle, retrouvé par les équipes, et qui fait la différence pour nos clients dans les magasins. Nous le constatons en France, où nous commençons à recueillir les fruits de nos investissements et de nos innovations et où tous nos formats sont en croissance depuis deux ans. Pour garder cette dynamique, nous devons travailler encore cette excellence opérationnelle, avoir l'agilité et la curiosité pour nous projeter en permanence et anticiper les tendances du marché sur le moyen terme. ...

Allez-vous poursuivre sur cette voie en 2015?

Depuis presque trois ans, nous avons franchi des étapes importantes, et ce n'est pas terminé. Notre plan se déroule comme prévu, avec des chantiers structurants déjà bien avancés. Ce sont eux aussi d'importants leviers de performance pour le Groupe. Deux exemples : la transformation de notre logistique, en particulier en France et en Chine, et celle de nos systèmes d'information qui sont indispensables à la prochaine étape de notre développement. Notre expansion multiformat, l'efficacité de notre offre cross-canal en dépendent. Carrefour est sur la bonne route et a retrouvé de solides fondamentaux, tout son potentiel peut à nouveau s'exprimer.

Comment voyez-vous l'évolution de vos marchés ?

Aujourd'hui, tous les pays, dits « émergents » ou « matures », traversent des crises, qu'elles soient politiques, économiques, sociétales... et tous recherchent une forme nouvelle de croissance durable. Notre chance est d'être un distributeur à dominante alimentaire car, dans chacun des pays où nous sommes, tous partagent la culture des bons produits. La consommation change, on achète moins et mieux, la volonté de mieux se nourrir offre de nouvelles opportunités. Notre commerce anticipe ces mouvements. C'est tout le sens du multilocal. Pour que notre offre soit efficace, nous développons et nous adaptions nos formats. En Italie, par exemple, nous avons ouvert un premier Market Gourmet avec une attention toute particulière à la fraîcheur et à la qualité des produits frais. En Espagne, nous poursuivons le déploiement de l'enseigne Supéco, supermarché économique de cash & carry, inspiré du succès d'Atacadão au Brésil... En Chine, où le potentiel est énorme avec une classe moyenne qui va passer de 230 millions à 630 millions de consommateurs d'ici dix ans, nous testons la proximité, en ouvrant un premier magasin Easy à Shanghai. De même, au Brésil, nous avons engagé cette année le développement de nouvelles enseignes de proximité : Express et Supéco. Partout, nous anticipons les évolutions des modes de vie et nous adaptions notre offre.

C'est la force de notre stratégie multiformat, multilocale et multicanal. Je suis satisfait du nouvel équilibre de notre portefeuille de pays, qui a montré sa capacité de résilience et qui, grâce au développement de la classe moyenne dans certains pays, nous offre encore de belles perspectives.

Pouvez-vous nous expliquer ce que vous entendez par « bien faire notre métier » pour Carrefour ?

Bien faire notre métier, c'est remettre de l'attention au cœur de nos échanges avec nos clients, que ce soit dans les magasins ou via les canaux digitaux. Nous entrons dans un nouveau cercle vertueux. Il n'y a pas de performance économique sans performance sociétale et environnementale. C'est là tout le sens de notre projet d'entreprise. Mieux qu'un concept, c'est une exigence, une discipline quotidienne et un état d'esprit. Il doit guider les femmes et les hommes de Carrefour dans leurs relations avec les fournisseurs, les producteurs, les associations locales et avec les clients. La différence se fera sur notre efficacité, notre attention à la société et la satisfaction de nos clients.

« Les résultats sont là. Semestre après semestre, nos performances s'améliorent. »



TEMPS FORTS 2014

- Création de la société Carmila aux côtés d'investisseurs institutionnels, afin de valoriser les centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie.
- Acquisition de plus de 800 magasins Dia et 128 magasins Coop Alsace en France.
- Acquisition de 53 supermarchés Billa et de 17 magasins de proximité Il Centro en Italie.
- Accélération du multiformat avec l'ouverture de 755 nouveaux magasins, dont 518 magasins de proximité.
- Renforcement de l'ancrage local au Brésil en accueillant Península à hauteur de 10 % dans le capital de la filiale brésilienne.
- Poursuite du programme de rénovation et d'agrandissement des actifs concrétisé par un investissement de 2,4 milliards d'euros.
- Accord de coopération à l'achat entre Carrefour France et Cora/Supermarchés Match afin de soutenir la compétitivité de leurs enseignes au bénéfice des consommateurs.



1. Partout dans le monde, Carrefour renforce son parc de magasins de proximité avec l'ouverture de 518 nouveaux points de vente, dont 119 en Espagne et 60 en Pologne. *Magasin de proximité Express Pereca à Varsovie (Pologne).*

2. Carrefour étend son parc de magasins en Roumanie avec l'ouverture de 13 nouveaux supermarchés en 2014. *Supermarché Market Gorjului à Bucarest (Roumanie).*

3. En Espagne, Carrefour poursuit son expansion avec l'ouverture de 126 nouveaux magasins, dont 2 hypermarchés. *Hypermarché Carrefour El Pinar à Madrid (Espagne).*

4. Carrefour poursuit le développement multicanal en associant la densité du maillage de magasins à la réactivité du web. *Supermarché Market Montpellier Croix d'Argent (France).*

5. En France, Carrefour ouvre en 2014 plus de 230 nouveaux magasins, dont 11 supermarchés et 215 magasins de proximité. *Supermarché Market Bonneval (France).*

6. Le Groupe poursuit le développement de son enseigne Atacado au Brésil avec l'ouverture de 13 nouveaux points de vente. *Magasin Atacado Parelheiros à São Paulo (Brésil).*

La pertinence du multiformat et du multicanal



Hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, magasins de cash & carry, sites de e-commerce... Carrefour poursuit dans chaque pays où il est présent le développement de ses différents formats et canaux, pour être parfaitement adapté à la demande et aux habitudes locales.

Avec 10 860 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour offre à ses clients un large éventail de formats et d'enseignes pour répondre à tous les moments de consommation – achats du quotidien dans les magasins de quartier, courses hebdomadaires en hypermarché – et pour satisfaire la diversité de sa clientèle – approvisionnements à prix de gros pour les professionnels, grandes ou petites courses pour les familles. Carrefour, Atacado, Market, Express... Dans tous les formats, avec différentes enseignes, le Groupe développe des magasins attractifs, modernes et accueillants. Pour développer cet avantage concurrentiel qu'est le multiformat, les équipes de Carrefour se mobilisent. En 2014, un investissement, ajusté et mesuré à chaque instant, s'est concrétisé par l'ouverture nette de plus de 750 nouveaux magasins dans le monde. Le parc de magasins a ainsi augmenté de 457 000 m² au cours de l'année.

Les hypermarchés

Les hypermarchés Carrefour proposent un assortiment de 20 000 à 80 000 références de produits alimentaires et non alimentaires. Tous les goûts, tous les budgets s'y retrouvent et bénéficient du meilleur des savoir-faire. Avec, entre autres, une place de marché abondante et animée, des produits frais préparés sur place, une gamme complète de services et des prix bas toute l'année. Le tout, dans un environnement convivial et familial, pensé pour le confort des clients. Le Groupe développe également, sur certains marchés, des magasins de vente en gros, tel Atacado ouverts aux particuliers.

Les supermarchés

Une offre alimentaire large et variée, avec une attention particulière pour les produits frais et les produits locaux, un assortiment ajusté en non alimentaire, des prix attractifs dans tous les rayons et des promotions régulières... En ville ou à la campagne, les supermarchés Market et Bairro sont la référence du commerce alimentaire pour les courses du quotidien.

Les magasins de proximité

Express, City, Contact, Montagne, Proxi, 8 à Huit... sont les enseignes du quotidien : des magasins de proximité chaleureux, modernes, avec une offre pensée pour les besoins de la clientèle locale, des prix serrés, une large amplitude horaire. Un format plébiscité par les clients et dynamisé par l'énergie des franchisés.

Les magasins de cash & carry

Les différentes enseignes offrent aux commerçants, restaurateurs et autres professionnels une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires à prix de gros. Présentés directement sur palettes, les produits sont vendus à l'unité ou en gros conditionnement.

1 459
HYPERMARCHÉS

3 115
SUPERMARCHÉS

6 111
MAGASINS DE PROXIMITÉ

175
MAGASINS DE CASH & CARRY



Découvrir le multicanal :
pages 56 à 58





En toute proximité !

La proximité chez Carrefour, c'est tout autant proposer des enseignes rapidement accessibles qu'être attentif à proposer du choix, des prix bas et des services. C'est un engagement de tous les instants.

En développant différents formats – du magasin de quartier à l'hypermarché – Carrefour met à la disposition de ses clients un large éventail de solutions, proches de leur domicile, de leur lieu de travail ou lieu de vacances. En cohérence avec l'évolution des modes de vie, Carrefour installe cette année des magasins de proximité sur de nouveaux marchés comme le Brésil et la Chine, tout en continuant à faire évoluer et à renouveler son offre dans les pays matures. Le Groupe développe également des enseignes dans les lieux de fort passage – gares, aéroports, stations-service – démultipliant ainsi les possibilités de courses pratiques et rapides.

La proximité, c'est aussi l'écoute
Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour ajuster son offre au plus près des attentes et modes de consommation de ses clients. Qu'il s'agisse de renforcer la gamme repas dans un quartier d'affaires, de promouvoir les produits d'un terroir ou encore de faciliter la livraison à domicile, les équipes sont à l'écoute des envies et des besoins des consommateurs et s'attachent tant à les satisfaire qu'à les anticiper.

ACTUALITÉS 2014

■ Dans le monde, 518 nouveaux magasins de proximité ont été ouverts ou acquis, dont 215 en France et 240 dans les autres pays d'Europe.

■ Carrefour poursuit l'expansion de son enseigne Express, notamment en Argentine avec l'ouverture de 50 nouveaux points de vente, et en Belgique (14 nouveaux magasins), pays dans lequel Carrefour propose également un nouveau concept dans les zones de fort trafic Express To Go.

■ En France, Carrefour renforce son maillage avec l'acquisition de 128 magasins de proximité Coop Alsace et de plus de 800 magasins Dia présents sur le territoire.

■ Pour répondre à l'évolution des modes de vie, Carrefour a inauguré ses premiers magasins de proximité au Brésil, à Dubai ainsi qu'un test en Chine.

■ Supeco, l'enseigne de supermarché économique de Carrefour, poursuit son développement avec huit nouveaux points de vente en Espagne et des premiers magasins ouverts en Roumanie et au Brésil.

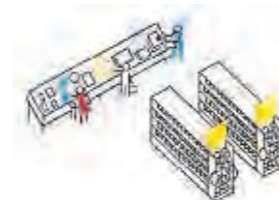
■ Partenaire des compagnies pétrolières Cepsa en Espagne et Lukoil en Pologne, l'enseigne Express se développe dans de nombreuses stations-service, se rapprochant toujours plus de ses clients.

DATA

STIMULER LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL AVEC NOS PARTENAIRES

Carrefour poursuit son développement à l'international et dans les territoires ultramarins en accompagnant ses partenaires dans l'exploitation de ses différentes enseignes. Une formule qui permet une expansion dynamique en s'appuyant sur une connaissance approfondie des marchés locaux par les partenaires du Groupe et sur l'expertise multiformat de Carrefour.

PRÈS DE **1 500** MAGASINS EXPLOITÉS PAR DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX DE CARREFOUR À FIN 2014



Partenariat

International



Un développement important au Moyen-Orient

Fort du partenariat historique avec le groupe Majid Al Futtaim, le parc de magasins se renforce avec l'ouverture de deux hypermarchés Carrefour aux Émirats arabes unis et en Égypte, de 19 supermarchés Market et du premier magasin de proximité Carrefour city à Dubai.

Le dynamisme du Maroc et de la Tunisie

Au Maroc, Carrefour s'appuie sur son partenaire Label'Ve, qui renforce son parc avec l'ouverture d'un onzième magasin Atacadão, de deux hypermarchés inaugurés à Marrakech et Oujda et de cinq supermarchés. En Tunisie, le groupe UHD consolide ses positions avec l'ouverture de 10 nouveaux magasins dans le pays.

Une présence renforcée en Turquie

Avec un parc de 333 magasins à fin 2014, le groupe Sabanci poursuit son développement local avec une expansion vive concrétisée par l'ouverture de 40 nouveaux supermarchés et de 86 magasins de proximité sur l'année.



Multiformat

Une expansion ultramarine

Carrefour poursuit son expansion multiformat grâce à des accords de franchise avec des groupes bien implantés localement. En 2014, le groupe Wane a ainsi ouvert son quatrième hypermarché Carrefour à Papeete en Polynésie française. Par ailleurs, sur l'île de La Réunion, trois magasins ont été transformés par le groupe Caillé à l'enseigne Promocash.

Le multilocal, de Ushuaïa à Harbin

Avec 10 860 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour est un des leaders mondiaux de la distribution. Dans chaque pays, chaque région, chaque commune, les magasins Carrefour proposent une offre de proximité adaptée localement. C'est la force du multilocal pour Carrefour.

10 860
MAGASINS

33
PAYS

■ Pays intégré
■ Pays en partenariat

AUTRES IMPLANTATIONS
1 350
MAGASINS
en Europe, Asie, Maghreb, Moyen-Orient, République dominicaine

BRÉSIL
258
MAGASINS
213 hypermarchés
41 supermarchés
4 magasins de proximité

ARGENTINE
572
MAGASINS
78 hypermarchés
128 supermarchés
366 magasins de proximité

Ushuaïa

FRANCE
5 013
MAGASINS
237 hypermarchés
960 supermarchés
3 673 magasins de proximité
143 magasins de cash & carry

BELGIQUE
744
MAGASINS
45 hypermarchés
439 supermarchés
260 magasins de proximité

ESPAGNE
582
MAGASINS
174 hypermarchés
123 supermarchés
285 magasins de proximité

POLOGNE
702
MAGASINS
96 hypermarchés
138 supermarchés
468 magasins de proximité

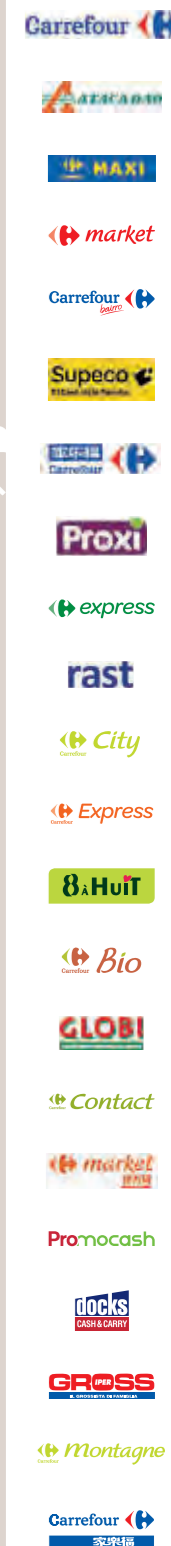
ROUMANIE
174
MAGASINS
27 hypermarchés
94 supermarchés
53 magasins de proximité

ITALIE
1 158
MAGASINS
59 hypermarchés
456 supermarchés
624 magasins de proximité
19 magasins de cash & carry

CHINE
236
MAGASINS
236 hypermarchés

Harbin

TAÏWAN
71
MAGASINS
62 hypermarchés
9 supermarchés



Des magasins agrandis, remodelés et rénovés !

Appuyé par ses équipes d'experts de l'immobilier commercial, Carrefour poursuit la modernisation de ses actifs en étroite collaboration avec le tissu économique local. Avec un investissement de 2,4 milliards d'euros, Carrefour donne la priorité au confort, à la convivialité, au développement de services pour satisfaire les clients et mériter leur fidélité.

PLUS DE CHOIX ET PLUS AGRÉABLE



Rénovation de l'hypermarché Carrefour Sorocaba, État de São Paulo (Brésil). Dans la ville brésilienne de Sorocaba, l'hypermarché Carrefour a été repensé et rénové pour offrir aux clients un cadre de courses plus agréable et plus accueillant. Les espaces textile, bazar et électro-photo-ciné-son (EPCS) ont été réaménagés pour accueillir de nouvelles catégories. De même, plus de 2500 nouveaux produits de grande consommation viennent compléter l'offre. Les équipes Carrefour ont travaillé à rendre le lieu plus convivial et confortable, avec notamment la création d'un bar à jus de fruits et d'une cafétéria, la rénovation du parking, le renforcement de l'accessibilité handicap et le renouvellement des systèmes de caisses. Autres points forts de cet hypermarché : un éclairage LED et des équipements frigorifiques de dernière génération pour réduire significativement l'impact énergétique et environnemental.

TOUT POUR ÉPATER LA GALERIE



Rénovation du centre commercial Carrefour de Montecucco, Turin (Italie). Profondément réaménagé, le centre commercial Carrefour Montecucco, à Turin, arbore fièrement son élégante façade de verre et de verdure. À l'intérieur, designers et décorateurs ont joué sur la chaleur de la brique et de grands luminaires contemporains pour créer une ambiance *lounge*, mettre en valeur boutiques et hypermarché. Intégré au projet de rénovation, ce dernier s'est enrichi notamment d'une nouvelle zone EPCS ⁽¹⁾ comportant mur de TV, box de services digitaux et espace culturel. La place de marché a également été renforcée pour mieux servir un très bel assortiment de produits frais et d'incontournables de la gastronomie italienne. Résultat : un écosystème cohérent et attractif.

(1) Electro-photo-ciné-son.

LE PLEIN DE FRAÎCHEUR ET D'ÉCONOMIES



Rénovation et extension du supermarché Market d'Épinay-sur-Orge (France). Entièrement rénové et agrandi de 1 000 m² – pour une surface totale de 4 800 m² – le nouveau Market d'Épinay-sur-Orge, dans l'Essonne, propose un cadre lumineux et convivial, au sein duquel la signature de l'enseigne « Le plein de fraîcheur et d'économies » trouve pleinement son sens. Le magasin nouvelle génération offre en effet un vaste espace consacré aux produits frais, présentés sur des étals bas, dans une ambiance de marché traditionnel. La restructuration a également permis la mise en place de nouveaux stands artisanaux, tels un bar à fruits découpés, un bar à sushis et la fabrication sur place de pâtes fraîches. Autres nouveautés : l'implantation d'une boutique textile et un rayon bio agrandi. Autant d'aménagements inspirés par les clients.



LES ÉTAPES CLÉS DU PARCOURS CLIENT



Les accès
Une signalétique directionnelle efficace et un réseau de transport optimisé pour faciliter l'accès au site.



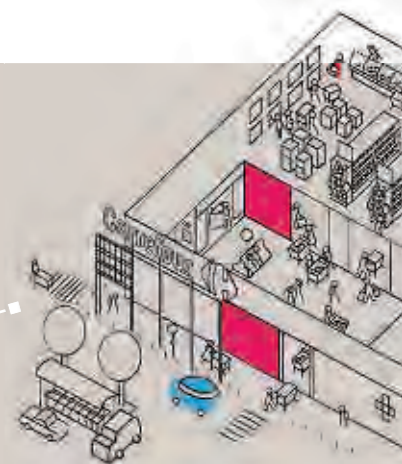
Le parking
Bien dimensionné, bien éclairé, bien signalé, le parking doit être accueillant et permettre de fluidifier la circulation, en toute sécurité et sans perte de temps pour les clients.



La galerie
Accéder à une offre incroyablement dynamique avec les meilleures boutiques et des services innovants dans un espace de loisirs et de convivialité.



Le magasin Carrefour
Une offre attractive de produits alimentaires et non alimentaires aux meilleurs prix, dans un magasin soigné, aux allées spacieuses et lumineuses, tenu par des équipes impliquées.



INTERVIEW
CROISÉE

UN ÉCOSYSTÈME AU SERVICE DES CLIENTS

Avec la création de Carmila, Carrefour accroît le dynamisme de l'écosystème commercial par la rénovation simultanée des galeries marchandes, des magasins et des parkings. Ce sont ainsi de nouveaux ensembles conviviaux et agréables qui voient le jour, des espaces marchands et confortables, des lieux de shopping attrayants et connectés, et des services mieux pensés pour les clients. La preuve par l'exemple au centre commercial Nice Lingostière (France), fraîchement rénové.

Plus d'infos sur :
www.carrefour.com



Patrick Mal
Directeur
de l'hypermarché

« L'expérience et le parcours client ont guidé l'ensemble de notre projet. »

Quel a été le fil directeur de la rénovation que vous avez menée ?

Ludovic Boudet : La rénovation du centre s'est appuyée sur le lien, la relation que nous entretenons avec nos clients depuis des années. Autour du fil rouge « Un air de famille », nous souhaitions offrir un environnement chaleureux, moderne, coloré, qui s'adresse à tous nos clients, avec des attentions pour petits et grands.

Patrick Mal : Nous avons reconfiguré tous les espaces et repensé tous les paramètres (design,

Ludovic Boudet
Directeur
du centre commercial

« Le centre commercial et l'hypermarché renforcent mutuellement leur attractivité. C'est un cercle vertueux. »



matériaux, éclairage, signalétique...) pour apporter plus de confort et d'accessibilité à nos clients. Et ce, depuis les abords du centre commercial jusqu'aux caisses de l'hypermarché en passant par le parking et les boutiques.

Pour quel résultat ?

P.M. : Le résultat, c'est une galerie marchande et un hypermarché harmonieux et chaleureux, colorés, lumineux, avec une grande facilité de circulation, un temps d'attente aux caisses minimisé, des espaces et des rayons qui donnent envie.

L.B. : Tout est fait pour que chacun trouve sa place et se sente bien accueilli. L'offre commerciale a été modernisée, les boutiques sont plus visibles et nous avons créé de nombreux espaces conviviaux et ludiques, équipés de spots Wi-Fi, dans lesquels nos clients peuvent discuter, se rafraîchir ou travailler.

Comment ont réagi les clients ?

L.B. : Les retours sont très positifs. Il y a un véritable engouement et une hausse de la fréquentation. Les commerçants du centre sont ravis d'avoir une galerie plus attractive.

P.M. : Et puis les collaborateurs sont très heureux de pouvoir exercer leur métier dans un bel environnement. Cela se ressent dans l'énergie et l'enthousiasme déployés quotidiennement.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Créée en 2014 par Carrefour et des investisseurs, Carmila est dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Bénéficiant d'un parc de 180 sites à fin 2014, elle intègre toutes les expertises visant à renforcer l'attractivité des galeries commerciales : marketing, direction de centres, commercialisation, portfolio management. Carmila s'appuie sur Carrefour Property, filiale à 100% de Carrefour, propriétaire des murs des magasins et des parkings, pour développer, en lien avec les magasins, la qualité du parcours client et les programmes de rénovations et d'extensions.



Anticiper, développer, rénover, c'est...



+ Une expansion ciblée

Carrefour renforce son maillage territorial en développant son parc de magasins, tant dans ses pays matures que sur ses marchés émergents, en direct ou via des partenariats solides.

+ Des magasins pour tous

Carrefour investit dans l'ensemble de ses formats et canaux (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, magasins de cash & carry, commerce en ligne) pour offrir à ses clients des solutions variées, adaptées à leurs différents modes de vie et moments de consommation.

+ Des magasins et galeries rénovés

Dans le cadre d'un plan de modernisation ambitieux, Carrefour rénove ses actifs en vue de créer, au cœur des territoires, des ensembles commerciaux accueillants, pratiques et conviviaux. Parking, galerie commerciale, magasin, tout est étudié pour le confort et le plaisir des courses.

+ Un ancrage local fort

Dans chaque pays, chaque région, chaque commune, les magasins Carrefour participent activement au développement des territoires : emploi, aménagements, partenariats avec des producteurs locaux... Le multilocal est créateur de valeur pour tous.

RENCONTRER Notre priorité, ce sont nos clients. Pour cela, nous allons à leur rencontre, écoutons et décodons en permanence leurs besoins et leurs attentes afin de comprendre et d'anticiper l'évolution de leurs modes de vie et de consommation. Cette attention nous permet de construire une offre attractive et adaptée au marché.



RENCONTRER SÉLECTIONNER ACHETER



SÉLECTIONNER Choisir le meilleur pour les clients à travers la qualité des assortiments, c'est prendre en compte une pluralité de paramètres : choix des fournisseurs, prix et qualité des ingrédients, procédés et modalités de fabrication, respect des normes environnementales et sociales, transport...

ACHETER Nous élaborons avec nos fournisseurs des cahiers des charges et des contrats de collaboration précis, qui détaillent les exigences et responsabilités respectives et fixent un prix juste pour tous.



Élaborer une offre : un savant cocktail

Directrice de catégorie en charge de huit familles de produits – sucres, farine, desserts, aide à la pâtisserie, compotes, fruits au sirop, bio, diététique – Natacha Simonet mobilise des expertises très variées pour anticiper les attentes des clients et leur proposer, en magasin, la meilleure offre. Décryptage.

INTERVIEW



Natacha Simonet
Directrice de catégorie

« Avec mon équipe, nous définissons la stratégie des différentes familles de produits, en termes d'offre, de prix, de promotions et de merchandising, pour accroître la performance de la catégorie. »

Quel est votre rôle chez Carrefour ?

Avec mon équipe, nous définissons la stratégie des différentes familles de produits, en termes d'offre, de prix, de promotions et de merchandising. À partir d'un examen approfondi des attentes des clients et après analyse des indicateurs de performances de la catégorie, nous négocions avec les industriels afin de développer le chiffre d'affaires de chaque rayon, en retravaillant les assortiments, la qualité des produits, le positionnement prix ou en proposant des innovations. Nous assurons également le développement

des produits de marques Carrefour qui viennent compléter l'offre et répondre à une demande de notre clientèle.

Comment identifiez-vous les attentes des clients ?

Être à l'écoute des clients est primordial. Cela passe par différents outils complémentaires : analyses des achats de nos clients, tables rondes, études qualitatives en ligne, panels consommateurs, retours d'expériences des équipes en magasin... Nous visitons aussi de nombreux salons professionnels, afin de détecter les dernières tendances de consommation. Et bien sûr, l'écoute de nos fournisseurs, experts dans leurs domaines, est toujours riche d'enseignements.

Quelques exemples ?

Qu'il s'agisse des compotes en gourdes individuelles, des produits bio ou sans gluten, nous avons pu, à chaque fois, en écoutant nos clients et nos fournisseurs, saisir les opportunités de développement sur de nouveaux segments. Et ainsi faire évoluer rapidement notre offre, pour le plaisir des consommateurs.

Quelles sont les récentes évolutions de votre métier ?

Nous évoluons vers un travail de plus en plus fin, pour adapter l'offre des magasins aux différentes typologies de clients et de consommateurs. Ce qui réclame à la fois un bon dialogue avec les équipes des magasins et une orchestration très précise des multiples compétences, des achats à la logistique en passant par le développement des ventes. Chaque contribution est importante pour proposer la bonne offre au client.

DES EXPERTISES VARIÉES

Un directeur de catégorie s'appuie sur de nombreuses expertises au sein de l'entreprise : achats, approvisionnements, chefs de produit, qualité, packaging, marketing, pricing, juridique, merchandising, opérationnels magasins... De la bonne articulation entre tous ces métiers dépend la pertinence de l'offre en magasin.



À L'ÉCOUTE DES CLIENTS POUR FAIRE LES BONS CHOIX

De Buenos Aires à Bucarest, les envies et les goûts sont affaire de culture. Dans chacun des pays, les équipes Carrefour connaissent bien les habitudes et les préférences des consommateurs. C'est ainsi qu'elles sélectionnent les bons produits. Un exemple : le yaourt.



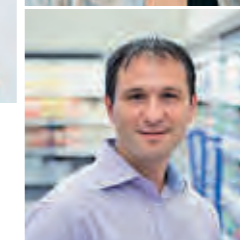
Cristina Ersen
Acheteur produits frais (Roumanie)

« La consommation de yaourts augmente progressivement dans notre pays. En 2014, les consommateurs roumains ont apprécié les yaourts grecs ainsi que les yaourts à boire et les produits orientés santé. Nous avons également retravaillé les produits de marques Carrefour en améliorant les recettes et en se dotant d'un packaging qui fait référence aux traditions roumaines. C'est un grand succès en rayon. »



Christine Aroux
Chef de produits Ultra-Frais (Europe)

« Les consommateurs recherchent des produits orientés santé, naturels et authentiques mais aussi des produits "plaisir" avec l'essor des desserts pâtisseries. C'est l'innovation qui stimule le marché. Aussi, nous venons de lancer "Mon encas", un yaourt hyperprotéiné à faible teneur en matière grasse et préparons l'arrivée dans les rayons d'une faisselle de Bresse signée Reflets de France. »



Luciano Maffeo
Responsable achats Yaourt (Argentine)

« Les consommateurs recherchent des textures et des goûts innovants. Ils veulent être surpris. Ils sont aussi à l'affût du meilleur prix. Pour les satisfaire, nous proposons de nouveaux produits pour faire du yaourt un produit à consommer à tous les moments de la journée, au dessert, au goûter ou pour remplacer les bonbons et les glaces. »



Celio Ribeiro de Carvalho
Responsable achats Produits laitiers (Brésil)

« Depuis 2000, la consommation de yaourts a presque triplé au Brésil, du fait notamment d'un changement profond des habitudes de consommation. Pour cela, nous avons élargi les gammes de produits que nous proposons en magasin. Les yaourts grecs sont notamment très appréciés des Brésiliens, à la fois pour leur goût, leur texture et leur bénéfice santé. »



Simona Vimercati
Responsable achats Yaourt et Lait (Italie)

« Le goût des clients pour des produits sains et naturels est en forte progression. Nous venons d'ailleurs de lancer un yaourt blanc au lait entier, issu de l'agriculture biodynamique, en grand format. C'était important pour nous de suivre cette tendance pour répondre aux attentes de nos clients. »



Du producteur au magasin

Sélectionner le bon produit, c'est aussi choisir le bon partenaire. Dans chacun des pays, les équipes de Carrefour sillonnent les territoires à la recherche des meilleurs professionnels et les accompagnent dans la production et la commercialisation de leurs produits. Des partenariats gagnant-gagnant illustrés à travers l'exemple du haricot noir, ingrédient incontournable de la *feijoada* brésilienne.

Voir la vidéo sur : www.carrefour.com

1. Dans l'État du Paraná, au Brésil, Seu Antônio, agriculteur, se prépare à la récolte de son champ de haricots noirs. Il collabore avec la société Kicaldo, fournisseur partenaire de Carrefour, qui l'accompagne dans l'amélioration continue de sa production et lui assure des débouchés pour ses produits.

2-3. Les experts de Kicaldo, qui privilégient une agriculture familiale, garante de l'authenticité des produits, se rendent sur l'exploitation de Seu Antônio pour s'assurer de la qualité des fèves parvenues à maturité. Les haricots noirs sont récoltés, débarrassés de leur cosse et chargés dans les camions de Kicaldo.

4-5-6. Dans l'atelier de Kicaldo, les haricots sont lavés, tamisés et mis en sachet dans le strict respect des normes environnementales définies avec Carrefour. Aucun additif ni produit chimique ne sera employé. De la récolte au rayon des magasins Carrefour, le circuit est court, direct, garantissant fraîcheur, qualité et prix bas aux clients.

7. Au sein de l'hypermarché Carrefour de Limão, Luis Fabiano Xavier Araujo, responsable du rayon alimentaire, a réuni sur un même stand tous les ingrédients de la *feijoada*. Une bonne façon de simplifier les courses de ses clients tout en mettant en valeur la qualité de la récolte de Seu Antônio !

Spécialité de haricots noirs et de viande de porc cuits lentement ensemble, la *feijoada* est un plat familial, traditionnel de la cuisine brésilienne.

DATA

UNE RELATION DE CONFIANCE

Carrefour et ses fournisseurs s'engagent durablement pour garantir la qualité et la pérennité des approvisionnements. Une relation de confiance nourrie mutuellement au profit des clients.



Un soutien aux terroirs

Carrefour développe des produits issus des terroirs et de la gastronomie traditionnelle en s'appuyant sur le savoir-faire de producteurs locaux. Carrefour s'associe ainsi en Espagne avec près de 10 000 entreprises du pays. En France, Carrefour s'est également engagé en 2014 à distribuer des légumes de saison 100% d'origine française dans ses magasins.

Un accompagnement sur le long terme

En complément de contrats pluri-annuels qui leur donnent de la visibilité pour leurs projets d'investissements, Carrefour accompagne ses fournisseurs dans l'amélioration de leurs pratiques via un outil d'autodiagnostic. Les fournisseurs vertueux ou engagés dans une démarche remarquable sont mis à l'honneur chaque année à l'occasion des Trophées fournisseurs Carrefour.

Des audits éthiques et sociaux

Les fournisseurs de produits Carrefour s'engagent à respecter la Charte fournisseur Carrefour, élaborée en partenariat avec la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH), dont les engagements sont régulièrement audités par le Groupe et des organismes indépendants.

1 508
AUDITS SOCIAUX
RÉALISÉS EN 2014

1 800
PME RÉGIONALES PARTENAIRES
DE CARREFOUR ESPAGNE



5 931
FOURNISSEURS DE PRODUITS
DE MARQUES CARREFOUR
ONT UTILISÉ L'OUTIL
D'AUTODIAGNOSTIC RSE
EN 2014

LE SOUTIEN AUX PME

Carrefour est un partenaire fidèle de plus de 4 000 PME en France. En 2014, le Groupe a renforcé ce lien privilégié par la mise en œuvre d'initiatives visant à soutenir les petits fournisseurs : référencement accéléré, en dix jours, des producteurs locaux par les magasins ; création d'un contrat spécifique, d'une durée d'un à trois ans, permettant de donner de la visibilité aux PME ; intensification des échanges entre les magasins et les PME, grâce notamment à des clubs et à des salons régionaux, accompagnement des PME à l'export, au travers du réseau de distribution Carrefour, etc.

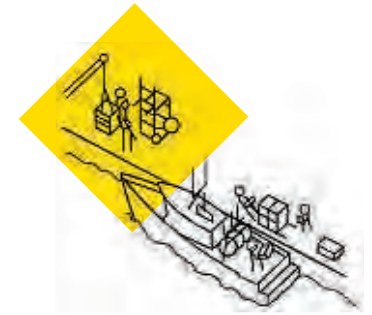
Bien faire notre métier

Afin de préserver la capacité à proposer de bons produits aux clients, Carrefour est engagé dans une démarche de développement durable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Acteur majeur de l'économie mondiale, Carrefour est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale. Le Groupe est engagé dans une démarche de développement durable ambitieuse, avec des objectifs quantifiés et une évaluation annuelle des résultats obtenus. Son métier de commerçant et son modèle économique sont étroitement liés à la disponibilité et à la capacité de renouvellement des ressources naturelles, à la qualité et à la quantité des productions agricoles, ainsi qu'au pouvoir d'achat et au niveau de confiance des consommateurs. Le Groupe a intégré ces enjeux pour un développement durable dans tous ses métiers, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : achats, logistique, qualité, gestion des magasins, immobilier... Son action se structure autour de trois grandes priorités : la lutte contre toutes les formes de gaspillage, la préservation de la biodiversité et l'accompagnement de ses parties prenantes dans une démarche plus responsable pour démultiplier son action.

Consommer juste pour éviter de gaspiller les ressources

Pour réduire son empreinte environnementale et assurer la pérennité de son activité, Carrefour met en œuvre un plan global de lutte contre le gaspillage, dans tous les domaines : produits, emballages, eau et énergie, transport... Le Groupe conduit notamment une action déterminée contre le gaspillage alimentaire et déploie dans ses magasins un éventail de solutions pour améliorer son efficacité.



En parallèle, le Groupe met en œuvre une politique d'efficacité énergétique visant à réduire ses consommations et à limiter ses émissions de gaz à effet de serre. Carrefour profite ainsi, par exemple, de la rénovation de ses magasins pour investir dans des équipements de dernière génération moins énergivores : meubles froids fermés, éclairage basse consommation ou encore centrales de froid au CO₂ transcritique, dont le potentiel de réchauffement climatique est 3 900 fois plus faible que les fluides frigorigènes classiques.

Carrefour est ainsi le premier distributeur français certifié ISO 50001, une norme internationale distinguant la performance du management énergétique. Ces mesures se conjuguent à un effort soutenu de solidarité : les produits retirés de la vente, pour une raison qui n'affecte en rien leur qualité, sont distribués à des associations telles les Banques Alimentaires, dont Carrefour est l'un des premiers partenaires privés.

1^{er} DISTRIBUTEUR
FRANÇAIS CERTIFIÉ ISO 50001
POUR SA POLITIQUE D'EFFICACITÉ
ÉNERGÉTIQUE

Préserver la biodiversité

Il ne s'agit pas seulement de limiter la consommation de ressources mais aussi de protéger la capacité de régénération des écosystèmes. Dans ce cadre, les équipes de Carrefour encouragent des pratiques plus responsables en matière d'approvisionnement. Par exemple, elles s'engagent à s'approvisionner prioritairement en bois et papier certifiés ou en huile de palme durable, et à limiter ainsi l'utilisation de produits concourant à la déforestation. Carrefour s'engage également pour la préservation des ressources halieutiques, en privilégiant les poissons provenant de la pêche et de l'aquaculture écocertifiées, tout en décidant de cesser la vente d'espèces issues de la pêche en eaux profondes. En outre, depuis plus de dix ans, dans la plupart des pays, les produits de marques Carrefour sont garantis sans OGM. Le Groupe utilise aussi le levier de ses Filières Qualité Carrefour, qui rassemblent plus de 21 000 producteurs et éleveurs dans le monde, pour expérimenter et généraliser des pratiques agroécologiques : rotation des cultures, suppression des traitements après récolte, emploi de

méthodes naturelles contre les insectes nuisibles, respect des rythmes de croissance des plantes et animaux, alimentation saine et variée... Le poulet fermier et les œufs issus d'élevages sans utilisation d'antibiotique sont, à ce titre, exemplaires de la démarche. Ces filières soutiennent et valorisent les producteurs les plus vertueux, contribuent à l'essaimage de leurs pratiques, tout en démontrant la viabilité économique de l'agroécologie.

Agir en partenaire avec tous les acteurs

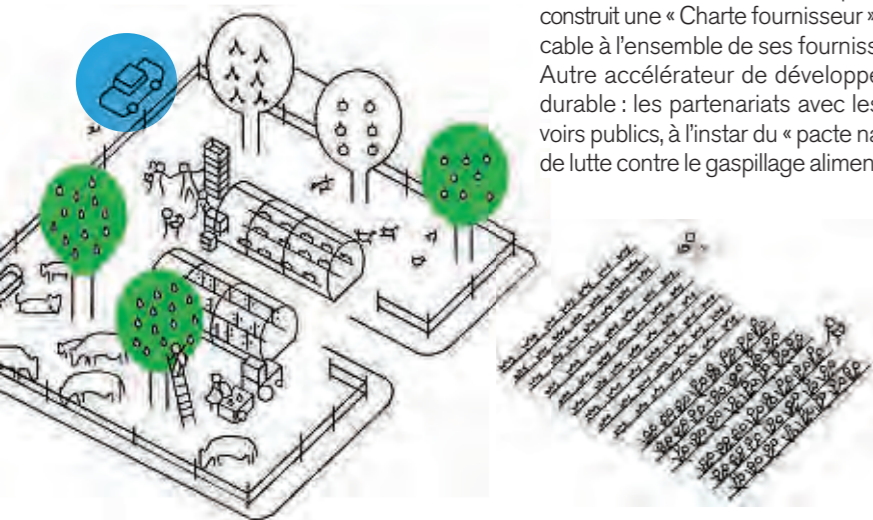
Pour démultiplier la portée de son action, Carrefour s'attache à créer des dynamiques locales, nationales ou internationales avec l'ensemble de ses parties prenantes : fournisseurs, clients, pouvoirs publics, associations, organismes professionnels... Avec ses fournisseurs, Carrefour privilégie les partenariats pluriannuels, qui intègrent des exigences environnementales et sociales dans une démarche d'amélioration continue. Carrefour s'appuie également sur des coopérations de long terme avec les ONG, les associations, afin de mettre en œuvre des programmes consistants et pérennes. Le Groupe est par exemple partenaire depuis 1997 de la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH), avec laquelle il a construit une « Charte fournisseur » applicable à l'ensemble de ses fournisseurs. Autre accélérateur de développement durable : les partenariats avec les pouvoirs publics, à l'instar du « pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire »,



élaboré par le gouvernement français : un ensemble de 11 mesures soutenues par Carrefour et plusieurs autres distributeurs, collectivités, associations solidaires et organismes professionnels. Tous ces partenariats sont animés d'une même conviction : l'entreprise peut d'autant mieux répondre aux défis environnementaux et sociétaux qu'elle parvient à mobiliser autour d'elle une large communauté d'experts et d'énergies.

+ DE 21 000
PRODUCTEURS PARTENAIRES
DES FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR
DANS LE MONDE

Plus d'infos sur :
www.carrefour.com



Rencontrer, sélectionner, acheter, c'est...



+ Une logique d'anticipation

Carrefour dialogue en permanence avec ses clients et effectue une veille active des tendances, des évolutions techniques ou technologiques et des modes de consommation, afin de mieux anticiper la demande et de proposer les meilleurs produits à ses clients.

+ Le bon produit au bon prix et au bon endroit

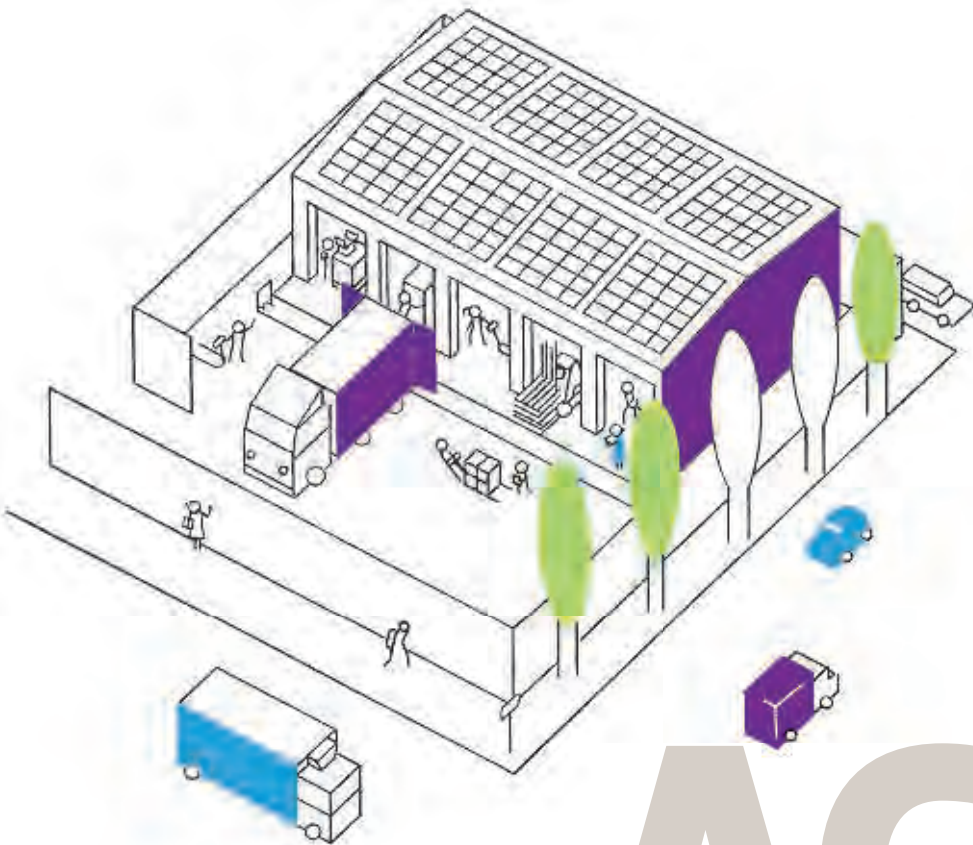
Les magasins Carrefour proposent un assortiment large de produits de qualité à des prix attractifs. La construction de cette offre, qui part d'une écoute attentive des clients, fait intervenir de multiples expertises opérationnelles et transverses : achats, qualité, pricing, logistique... Chaque magasin, selon son format et son implantation, dispose d'une offre exclusive, sélectionnée au plus près des besoins locaux.

+ Une relation de partenaires avec les fournisseurs

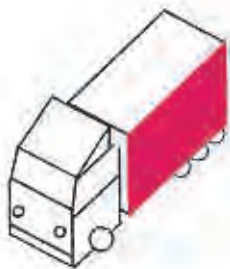
Carrefour travaille avec ses fournisseurs sur la base de contrats pluriannuels et de cahiers des charges rigoureux et détaillés. Ce mode de collaboration donne à chacun une visibilité sur la durée et permet une démarche d'amélioration continue qui bénéficie à tous, aux fournisseurs, à l'entreprise et aux consommateurs.

+ Un approvisionnement responsable

Conscient de son rôle et de sa responsabilité en tant qu'acteur de dimension internationale, Carrefour est pleinement engagé dans une démarche qui allie garantie de la qualité et exigences environnementales, sociales et sociétales.



ACHEMINER Optimisation des tournées de livraison, développement de moyens de transport sobres en énergie ; nous agissons sur l'ensemble de la chaîne logistique pour simplifier, fluidifier et optimiser les circuits de distribution.

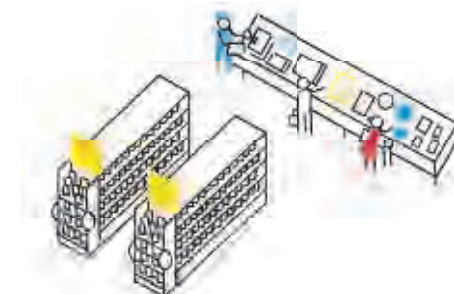


METTRE EN RAYON Mise en scène des produits, des promotions et des opérations spéciales, transparence et lisibilité de l'étiquetage... Dans chaque magasin, nos équipes assurent la visibilité, l'attractivité et la cohérence de l'offre.

STOCKER Nos équipes exercent un suivi en temps réel des commandes et des livraisons afin d'optimiser le niveau des stocks en entrepôt et d'assurer une gestion réactive des magasins, au plus près de la demande des clients.



STOCKER ACHEMINER METTRE EN RAYON



Les métiers de l'entrepôt

Du gestionnaire de tournées au préparateur de commandes en passant par l'agréeur, les entrepôts fédèrent de multiples expertises, en synergie avec les équipes marchandises et les magasins. Ensemble, elles travaillent pour assurer une livraison rapide et réactive, garantir la qualité et la fraîcheur des produits, optimiser le nombre de kilomètres parcourus et réduire les émissions de CO₂. Focus sur quelques métiers de l'entrepôt du Rheu (France).



1. Le chef d'équipe

Il anime les équipes en charge du stockage et de la préparation, veille au respect des exigences en matière d'hygiène, de sécurité, de coûts et de délais. Il est le garant d'un entrepôt efficace et durable.

2. Le cariste

Il réalise les opérations de stockage et de destockage des marchandises en entrepôt.

3. Le pointeur certifié réceptionnaire

Il veille à la conformité des marchandises réceptionnées et gère l'affectation des quais. À l'autre bout de la chaîne, le pointeur certifié expédition s'assure de la conformité des produits à livrer aux magasins.

4. Le préparateur de commandes

Essentiel à la fluidité et à la rapidité du processus de livraison, il prépare les commandes des magasins et les met à disposition sur les quais de chargement.

5. L'agréeur

Il procède aux contrôles et analyses nécessaires pour garantir la sécurité et la qualité des marchandises.

6. L'opérateur emballages

Il s'assure de la mise en place, de l'assemblage et de la fixation des marchandises pour le transport, tout en organisant le recyclage des différents déchets.

7. Le gestionnaire de tournées

Il planifie et optimise les tournées de livraison (en amont et en aval), dont il assure également le suivi qualitatif.

DATA

LE TRANSPORT DANS TOUS SES ÉTATS

Carrefour agit à tous les niveaux de sa chaîne logistique pour réduire son empreinte environnementale, tout en apportant un meilleur service à ses clients.



MOINS DE BRUIT EN VILLE

Dans les zones urbaines, Carrefour est engagé dans un processus de labellisation Certibruit afin de minimiser les nuisances sonores des véhicules de livraison. À ce jour, près de 150 camions « silencieux », répondant aux contraintes techniques de la norme Piek, sont utilisés en France, permettant de réduire le volume sonore maximal émis lors de chaque livraison sous le seuil de 60 décibels, c'est-à-dire au niveau d'une conversation normale.

LA LOGISTIQUE EST LE SOCLE DU SERVICE CLIENT

Dans chaque pays, Carrefour ajuste sa chaîne logistique au plus près de son réseau de magasins afin d'assurer une disponibilité optimale des produits dans les rayons, en conciliant fluidité, réactivité, compétitivité et efficacité environnementale. Illustration en Espagne.

1. Une logique multiformat

Les produits frais, secs et non alimentaires sont livrés aux hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité par un réseau de 11 entrepôts multiformat. Cette organisation logistique est pensée au plus près des magasins pour permettre souplesse, réactivité et compétitivité accrue.

2. Une chaîne optimisée

Carrefour concentre ses efforts sur les tâches à forte valeur ajoutée : gestion des flux, gestion prévisionnelle des commandes, contrôle de la qualité des produits, optimisation des tournées, du taux de remplissage des camions... Pour un triple bénéfice : livraison des magasins en « juste-à-temps », optimisation des stocks pour garantir la disponibilité des produits en linéaire, minimisation des coûts et de l'empreinte environnementale.

3. Des technologies de pointe

Systèmes de préparation et d'extraction automatisés, utilisation de radiofréquences (RFID), préparation de commandes par reconnaissance vocale... Autant d'innovations utilisées par les équipes des plateformes logistiques. Elles permettent de renforcer la traçabilité des marchandises et d'améliorer la fluidité et la réactivité de la chaîne, facilitant ainsi une réponse rapide à la demande des magasins.

Jaume Bonet Farras
Directeur Supply Chain et Systèmes d'Information Carrefour Espagne

« Notre système logistique est le socle du service client et repose sur trois principes : maximiser la disponibilité des produits en linéaire, optimiser le niveau des stocks et garantir l'efficacité de la chaîne. »



Mettre de la vie dans les rayons

L'attractivité de l'offre en magasin ? Un juste équilibre entre la qualité de l'assortiment et l'efficacité de la mise en scène, répond Jerzy Sieradzki, Manager Produits Frais Traditionnels de l'hypermarché Carrefour Wileńska à Varsovie (Pologne). Morceaux choisis.

Quelles sont les clés pour une mise en scène réussie des produits ?

Avant tout, la mise en rayon est importante. Elle repose sur une bonne gestion des commandes et des livraisons. Dès l'ouverture du magasin, les différents rayons sont bien garnis et prêts à accueillir les clients. Avec l'équipe, nous veillons à ce que les produits soient appétissants, bien présentés, pour mettre en lumière la qualité, la fraîcheur et les prix. Dans tous les rayons, nous essayons de faciliter les courses de nos clients, en classant les produits par famille ou en fonction des usages.

Jerzy Sieradzki
Hypermarché Carrefour
Wileńska (Pologne)

« Je travaille la présentation des produits afin de mettre en lumière leur qualité et leur fraîcheur tout autant que leur prix. »



Et ensuite nous les valorisons grâce à une mise en scène dynamique, en mettant en avant les promotions, les bonnes affaires ou en faisant déguster à nos clients des produits de saison.

Comment attirez-vous et fidélisez-vous vos clients ?

C'est l'offre Carrefour qui fait la différence ! Jus de fruits pressés, légumes bio, pains fabriqués sur place et produits issus des Filières Qualité Carrefour (*Jakość z Natury*) sont autant de nouvelles offres que nous avons proposées avec succès en 2014 pour le plus grand plaisir de nos clients. Et bien sûr, la mise en scène doit être servie par une grande disponibilité des équipes, pour bien informer et conseiller le client.

Comment faites-vous pour anticiper la demande des clients ?

Nous leur parlons, tout simplement. Ces échanges nous donnent toujours de nouvelles idées, des indications précieuses sur leurs envies. Nous disposons également d'outils, comme les panels de consommateurs, les historiques de vente ou encore le site satysfakcja.carrefour.pl, qui recueille l'avis de milliers de clients volontaires. Par ailleurs, je me rends au moins une fois par semaine sur les marchés locaux : c'est une bonne source d'inspiration.

FACILITER LES COURSES !

Trouver rapidement les articles recherchés, découvrir en un clin d'œil les prix et promotions, pouvoir goûter, avoir envie d'acheter... La disposition en linéaire, le choix du mobilier, l'animation, la signalétique, la décoration sont de multiples leviers qui soulignent la qualité et la compétitivité de l'offre en magasin.

Stocker, acheminer, mettre en rayon, c'est...



+ Une logistique au service des clients

Carrefour investit à un rythme soutenu dans l'optimisation de sa chaîne logistique afin de procurer le meilleur niveau de service aux clients de toutes les enseignes Carrefour : des magasins bien achalandés, offrant un large choix, une fraîcheur et une qualité garanties et des prix bas toute l'année.

+ Des transports plus responsables

Optimisation des tournées et du remplissage des camions, recours aux transports ferroviaires et fluviaux, développement des camions roulant au biométhane... Carrefour active différents leviers pour maximiser l'efficacité énergétique de sa chaîne logistique et réduire son empreinte environnementale.

+ Toujours plus de choix en rayon

Grâce à l'efficacité des équipes logistiques et à l'implantation des entrepôts à proximité des magasins, Carrefour peut réagir rapidement à la demande et assurer la fluidité de l'approvisionnement des magasins.

+ Une offre lisible et vivante

Garants d'une gestion fine et réactive des commandes, des stocks et du réassort, les managers de rayon et leurs équipes assurent également la mise en scène de l'offre et des promotions, la précision et l'exhaustivité de l'étiquetage, la visibilité et l'animation du rayon.

TRACER

TRACER Pour assurer de l'origine, de l'authenticité, de la sécurité et informer de la qualité de nos produits, nous mettons en œuvre une traçabilité complète tout au long du processus, jusqu'à la commercialisation.



GARANTIR Pour offrir à ses clients la meilleure qualité et la plus grande fraîcheur, Carrefour travaille avec ses fournisseurs sur la base de cahiers des charges exigeants et détaillés, dont le respect est assuré par des audits réguliers et une démarche qualité complète.

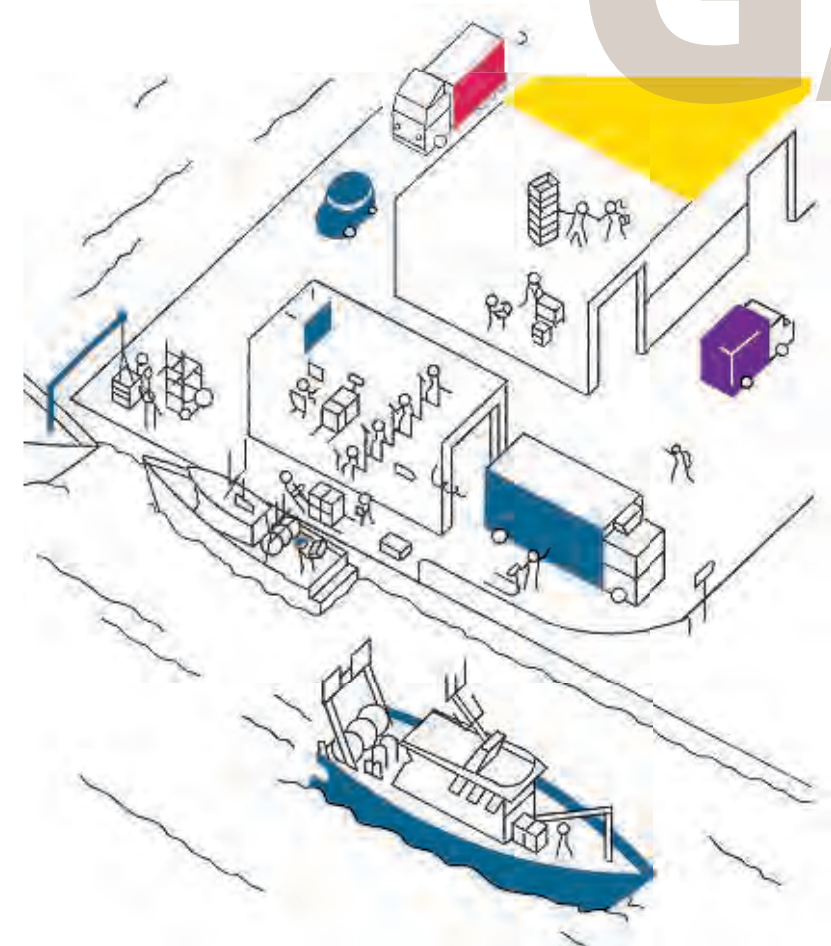
GARA

NTIR

PRÉ

SER

VER



PRÉSERVER Achat, qualité, gestion des magasins, transport... Les impératifs de préservation de l'environnement et de la biodiversité sont intégrés dans toutes nos activités et nous mettons en place des dispositifs afin de généraliser cette exigence à l'ensemble de nos fournisseurs.



Les Filières Qualité Carrefour 100% frais, 100% garanti

Des produits frais issus du terroir, des méthodes respectueuses de l'environnement, un prix juste et des partenariats de longue durée. Tels sont les engagements des Filières Qualité Carrefour, créées en 1992 et aujourd'hui riches de plus de 550 filières dans le monde.

Cantal entre deux AOP, poulet fermier d'Auvergne IGP, huîtres de Bouzigues, bœuf de race normande, pomelo *Guanxi Honey* en Chine, tomates variées en Argentine... Les Filières Qualité Carrefour conjuguent authenticité, saveurs, terroir et qualité. Il en existe 552 dans le monde, résultant de partenariats pluriannuels avec quelque 21000 agriculteurs, éleveurs, producteurs et pêcheurs locaux, dont 18000 en France. Une démarche encouragée, année après année, par l'intérêt croissant des clients et leur fidélité.

Des cahiers des charges stricts

Chaque filière fait l'objet d'un cahier des charges détaillé, comportant de strictes exigences qualitatives, sociales et environnementales. Celles-ci s'appliquent à l'ensemble des professionnels de la filière, depuis la production jusqu'au magasin en

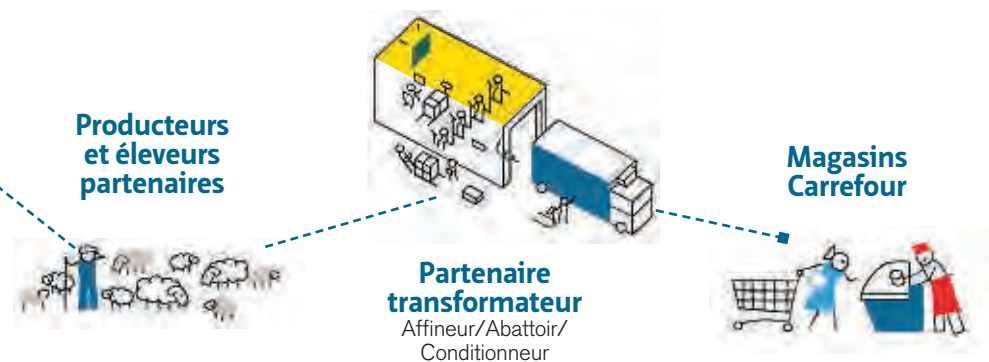
passant par la transformation et le conditionnement. Le respect de ce cahier des charges est régulièrement contrôlé par des organismes indépendants.

Une démarche responsable

Dans le cadre de ces partenariats s'engagent ainsi des démarches exemplaires en matière d'agroécologie, de préservation de la biodiversité et de qualité de l'alimentation, avec notamment une exclusion des OGM.

Aux consommateurs, les Filières Qualité Carrefour apportent des produits authentiques, une traçabilité complète et un excellent rapport qualité-prix. Aux producteurs locaux, un prix juste et la sécurité d'un partenariat durable.

COMMENT FONCTIONNE UNE FILIÈRE ?



DE NOUVELLES FILIÈRES EN 2014



■ Argentine

Relance des Filières Qualité Carrefour sous l'appellation *Huella natural* (empreinte naturelle) pour différentes variétés de tomates : cœur-de-bœuf, cerise, cerise jaune, grappe cocktail, perita...



■ Chine

Lancement de la Filière Qualité Carrefour pour le pomelo *Guanxi Honey*, qui a rencontré un véritable succès auprès des consommateurs. Les arboriculteurs ont été formés, audités et référencés sur la base d'un cahier des charges garantissant une traçabilité complète, un strict usage et un contrôle des pesticides, une mise en place d'indicateurs environnementaux et une cueillette à maturité.



■ Taiwan

Lancement d'une Filière Qualité Carrefour pour les raisins *Ji-Fong*, issus d'une coopérative de cultivateurs exemplaires en matière d'agroécologie.

■ Pologne

Renouveau des Filières Qualité Carrefour sous l'appellation *Jakość z Natury* (qualité de la nature) et enrichissement de l'offre avec de nouvelles filières : beurre traditionnel *Oselka* et poulet élevé en libre parcours. Tous les produits *Jakość z Natury* proviennent de petites exploitations implantées localement, pratiquant une agriculture durable.



■ Belgique

Lancement de 6 nouvelles filières de produits traditionnels : fromage de Herve, fromage d'abbaye, porc d'antan, jambon braisé, viande *blauwe van viaanderen*, moules de Zélande.

L'EXEMPLE D'UN MIEL DE CRU ET D'ORIGINE CERTIFIÉE

La Filière Qualité Carrefour miel corse AOP, lancée en 2014 s'inscrit pleinement dans le plan de soutien, de l'apiculture française et dans la démarche du Groupe en faveur de la préservation de la biodiversité. Cet engagement de Carrefour permet aux apiculteurs corses d'accéder à de nouveaux marchés, d'investir pour se professionnaliser et élever plus d'abeilles. Et défendre la qualité de leur environnement, qui est indispensable à la santé des abeilles, comme à la qualité du miel.



Bastien Bizon
Apiculteur à Poïcia Rossa (Corse du Sud)

« Nous pratiquons une apiculture transhumante et pastorale. Nous ne travaillons que sur des zones sauvages, préservées des pesticides, dont les floraisons sont spontanées et naturelles. Dans un premier temps, Carrefour commercialise trois de nos six variétés de miel corse : Maquis de printemps, Châtaigneraie et Miellats du maquis. Toutes font l'objet, après la récolte, d'analyses physico-chimiques (pollen, humidité, sucre...) et sensorielles réalisées par l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO). En soutenant la filière apicole, au travers de ce partenariat, Carrefour soutient aussi la biodiversité, menacée par la mortalité des abeilles et par la chute de la pollinisation. »



Voir la vidéo sur : www.carrefour.com



Sécurité et qualité, une question d'exigence

La qualité et la sécurité des produits sont des prérequis intégrés à toutes les étapes du cycle de vie des produits, depuis leur conception jusqu'à leur mise en rayon. Partout dans le monde, les équipes Carrefour garantissent une qualité, une fraîcheur et une sécurité de premier ordre à leurs clients. Décryptage.

L'expertise qualité est partout, dans tous les métiers, au cœur des préoccupations de chaque collaborateur. En amont, les acheteurs du Groupe travaillent en binôme avec des responsables qualité pour choisir, référencer et accompagner les fournisseurs, sur la base de cahiers des charges très stricts en matière de conformité, d'hygiène, de sécurité et de qualité. Les attentes et exigences des consommateurs, telles qu'exprimées dans les panels, tests de dégustation et tests d'usage, y sont également décrites.

En aval, les magasins effectuent un contrôle quotidien de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux de reporting, d'analyses et d'audits. Sur toute la chaîne logistique, du fournisseur au magasin, Carrefour déploie ainsi une démarche qualité complète, adaptée à chaque famille et gamme de produits. Pour les produits frais, par exemple, les équipes logistique contrôlent la chaîne du froid à toutes les étapes : transport amont, livraison à l'entrepôt, stockage, préparation des commandes et expédition.

Les résultats des contrôles effectués sont recensés dans une base de données unique, qui permet un pilotage très fin de la qualité et alimente un processus d'amélioration continue. Toutes ces actions s'inscrivent au sein d'une stratégie globale, durable et pionnière en de nombreux domaines, à l'instar de l'offre en produits de marques propres, qui répondent à des niveaux d'exigences élevés en termes d'équilibre nutritionnel, d'exclusion des OGM, des origines à risque, de réduction ou de suppression des exhausteurs de goût, de réduction de certains additifs artificiels, d'interdiction des processus d'ionisation et d'hydrogénation, de suppression des phtalates dans les emballages... Avec comme seuls objectifs, la santé et la satisfaction des clients.



AVEC LES FOURNISSEURS

Avant référencement, Carrefour soumet tout nouveau fournisseur à une évaluation complète visant à vérifier sa conformité avec les normes de qualité, d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) ainsi qu'avec les exigences spécifiques de Carrefour, variables selon la gamme de produits développée (Filière Qualité Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France...). Ces exigences font l'objet d'un cahier des charges détaillé, intégrant toutes les dimensions de la qualité : origine des matières premières, recette, *process* et procédé de fabrication, caractéristiques des produits... Dans les pays classés sensibles, Carrefour procède à des audits sociaux de ses fournisseurs, pour s'assurer du respect des droits de l'homme et du travail. Après référencement, le fournisseur est régulièrement audité et ses produits contrôlés dans le cadre d'un plan annuel.

1508
AUDITS SOCIAUX,
RÉALISÉS EN 2014
DONT 46,6% D'AUDITS
DE SUIVI



DANS LES ENTREPÔTS

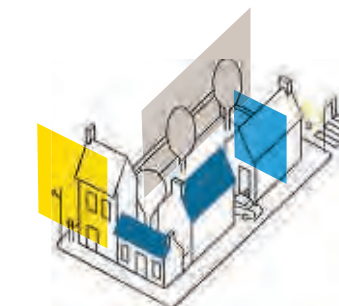
Dans chaque entrepôt, un organisme extérieur indépendant contrôle, deux fois par an, la conformité des installations et des process. Au sein de l'entrepôt, l'équipe qualité veille à la sécurisation et à l'optimisation de tous les maillons de la chaîne logistique : transport, manipulation, stockage, chaîne du froid... Par ailleurs, les agréateurs contrôlent la conformité et l'étiquetage des produits frais et s'assurent notamment de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits. Grâce à des laboratoires installés au cœur des entrepôts, ils réalisent chaque jour, suivant un plan d'échantillonnage, de nombreuses analyses physico-chimiques des marchandises afin de vérifier le taux de sucre, la coloration des produits, le taux de pH de la viande...



EN MAGASIN

Les magasins Carrefour disposent, pour chaque rayon, d'un plan de contrôle hygiène et qualité : mise en place de procédures spécifiques pour les produits manipulés, formation des équipes, analyse périodique de la qualité des produits par des laboratoires indépendants, suivi centralisé de l'historique qualité de chaque référence... Carrefour déploie également un système de veille très réactif, associant dans chaque pays l'ensemble de la chaîne logistique. En cas de besoin, Carrefour peut ainsi déclencher une information immédiate de tous les acteurs et engager une procédure de retrait rapide.

45
LABORATOIRES EN MAGASIN
DÉPLOYÉS EN CHINE POUR
ANALYSER QUOTIDIENNEMENT
LA QUALITÉ DES PRODUITS
FRAIS EN RAYON.



AUPRÈS DES CLIENTS

La perception et l'avis des clients font partie intégrante de la démarche qualité Carrefour, via la mise en place de nombreux outils d'échange et d'écoute : service consommateurs, tables rondes, tests de dégustation, tests d'usage et de performance, études qualitatives... Les équipes qualité peuvent ainsi mieux cerner les exigences des clients, avant de les intégrer dans la construction de l'offre et le développement des produits de marques propres. Les clients des magasins prennent également part à des campagnes de sensibilisation, telle la semaine nationale de la sécurité alimentaire menée en juin dans les hypermarchés chinois, et bénéficient d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour.



17h00



22h00-04h00



07h30-14h00



05h00-06h45



08h00

De la criée à nos étals



Gilbert Vanderlinden
Responsable achats poissons (Belgique)

« Je veille à ce que tous les magasins Carrefour en Belgique soient approvisionnés en poisson d'une fraîcheur et d'une qualité irréprochables. Mon but est de satisfaire les clients. Les magasins passent commande et je les fournis dans les délais. Quand un magasin demande des limandes mais qu'elles ne sont pas de la meilleure qualité, j'annule la commande. Seul le meilleur poisson est livré aux magasins. »

Pour offrir fraîcheur, qualité et variété optimales, Carrefour privilégie les circuits courts. Illustration à la criée du port de Zeebrugge, où l'expert poisson de Carrefour Belgique, Gilbert Vanderlinden, se rend trois fois par semaine, afin de fournir les magasins du pays en produits ultrafrais.

17h00 – Après avoir sillonné le nord-est de l'océan Atlantique, les chalutiers accostent au port de Zeebrugge, les cales remplies de raies, soles, limandes, langoustines, plies et autres roussettes.

22h00-04h00 – Les manutentionnaires de la criée s'affairent. En quelques heures, plusieurs tonnes de poissons sont rincées, triées, contrôlées et stockées dans des frigos.

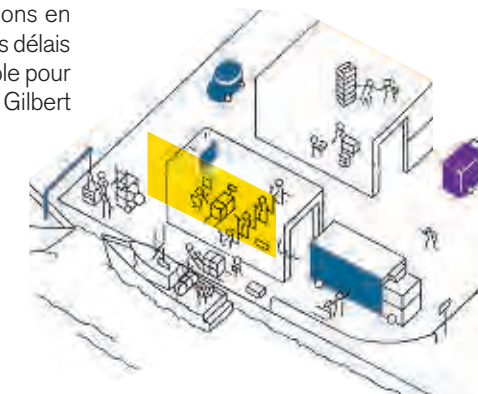
05h00-06h45 – La criée se prépare. Le poisson est disposé à la vue des acheteurs. La qualité du poisson est à nouveau vérifiée.

06h45 – Le commissaire-priseur est fin prêt pour démarrer la vente. D'un geste assuré, Gilbert Vanderlinden, trente ans de métier, examine les lots de poissons, présentés sur leur lit de glace pilée. C'est parti ! Sur le cadran électronique, les enchères défilent. À la lutte avec une dizaine de mareyeurs, Gilbert Vanderlinden remporte un grand lot de limandes. « Super qualité. Celui-là, il ne fallait pas le louper. »

07h30-14h00 – Aussitôt achetés à la criée, les poissons sont conditionnés sous glace puis chargés dans des camions frigorifiques et acheminés vers un entrepôt central, où leur qualité est de nouveau contrôlée avant le transport jusqu'aux points de vente.

08h00 – Le poisson arrive sur les étals des magasins Carrefour. Servi frais. « Nous achetons un maximum de poissons en Belgique, afin de travailler dans les délais les plus courts. C'est indispensable pour un produit aussi délicat », conclut Gilbert Vanderlinden.

260 TONNES DE POISSON ACHETÉES EN 2014 PAR GILBERT VANDERLINDEN ET SON ÉQUIPE



Priorité biodiversité

Carrefour prend une part active aux initiatives qui favorisent des filières responsables en protégeant mieux les écosystèmes et en construisant, ensemble, de la valeur sur le long terme.



Les engagements de Carrefour sont clairs. Les actions concrètes. Dans tous les pays, Carrefour a la volonté de réduire son empreinte environnementale, y compris à travers ses approvisionnements. Carrefour s'appuie pour cela sur l'expertise de ses partenaires et notamment celle du WWF, avec qui le Groupe élabore sa politique de préservation des ressources marines et de la forêt.

Préserver les ressources marines

Carrefour prend en compte la durabilité des ressources marines dans ses approvisionnements en produits de la mer, par exemple dans le choix des espèces ou en ayant recours à des produits certifiés garantissant une gestion durable des activités de pêche. C'est ainsi que le Groupe a pris l'initiative de supprimer de la vente certains poissons de grands fonds et développe les références de poissons certifiés MSC⁽¹⁾. En France, Carrefour a également soutenu la pêcherie *From Nord* dans sa démarche vers une évaluation MSC de sa filière sole qui, en cas de réussite, pourrait devenir la première pêcherie de sole française certifiée.

Lutter contre la déforestation

Une politique globale a été progressivement menée pour réduire l'empreinte forestière de ses approvisionnements, avec comme objectif d'aller vers zéro déforestation à l'horizon 2020.

Ainsi, le Groupe s'assure de la traçabilité du bois et des papiers, majoritairement certifiés FSC⁽²⁾, garantissant une gestion durable des forêts. Par ailleurs, le Groupe a supprimé l'huile de palme dans plus de 400 de ses produits de marques propres et s'engage, lorsque la suppression n'est techniquement pas possible, à utiliser une huile de palme durable, certifiée RSPO⁽³⁾.

Protéger les biodiversités locales

Attentif au respect et à la diversité de la flore locale, le Groupe s'est notamment doté d'une charte paysagère dédiée à l'aménagement de ses magasins et dont l'objectif est d'en faire des lieux de biodiversité. C'est ainsi que se multiplient les initiatives locales d'installations de ruches ou de plantes sur les parkings, toits et aux abords des magasins. Dans le même esprit, l'offre de produits est pensée pour encourager la protection des sols. C'est ainsi que les produits de jardinage de marques Carrefour sont aujourd'hui exempts de glyphosate.



LES FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR, UN LABORATOIRE POUR L'AGROÉCOLOGIE

C'est en tissant une relation privilégiée avec plus de 21 000 agriculteurs, éleveurs, pêcheurs et producteurs, attachés à leurs savoir-faire, que Carrefour met en œuvre des cahiers des charges exigeants au service du développement de l'agroécologie :

- préservation de la biodiversité : rotation des cultures, absence de traitement chimique après récolte des fruits et légumes, sans antibiotique ;
- qualité de l'alimentation : sans OGM, exclusion des protéines animales, mise en pâturage des bêtes ;
- bien-être animal : mode d'élevage naturel en plein air, conditions de transport...

Tracer, garantir, préserver, c'est...



+ Une démarche qualité-sécurité à 360°

Chez Carrefour, la qualité et la traçabilité des produits sont garanties par une démarche globale qui s'étend de la conception des produits jusqu'à leur mise en rayon. Elle repose sur des partenariats exigeants avec les fournisseurs, des processus certifiés et des contrôles à toutes les étapes de la vie du produit. Une approche à 360° qui contribue à la fidélité de nos clients.

+ Fraîcheur garantie

Point fort de l'offre, les produits frais font l'objet d'une attention de tous les instants. Dans tous les pays, des contrôles qualité et température sont effectués à chaque étape (fabrication, chargement et déchargement, transport, mise en rayon) pour garantir le respect de la chaîne du froid à nos clients.

+ La volonté de préserver les ressources

Dans sa politique d'approvisionnement et d'achat, comme dans sa démarche qualité-sécurité-traçabilité, Carrefour intègre une double exigence : lutter contre le gaspillage des ressources et préserver la biodiversité. Une action en phase avec les attentes des consommateurs, assortie d'objectifs précis et portés au quotidien par les collaborateurs.

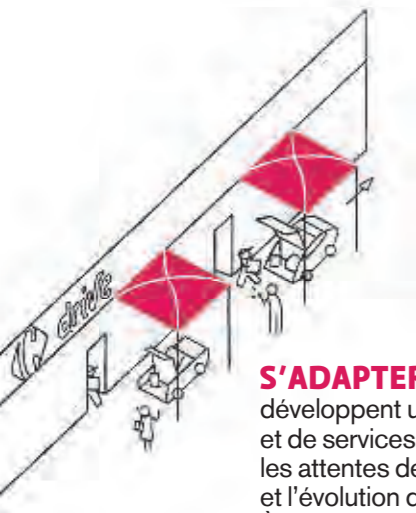
(1) Marine Stewardship Council. (2) Forest Stewardship Council. (3) Roundtable on Sustainable Palm Oil.

OFFRIR LE CHOIX

Dans chaque famille de produits, nous proposons un choix large et varié, afin que chaque client puisse trouver l'article correspondant à ses goûts, son budget, sa sensibilité et ses besoins du moment.



OFFRIR LE CHOIX S'ADAPTER INNOVER



S'ADAPTER Nos magasins développent une offre de produits et de services en adéquation avec les attentes de la clientèle locale et l'évolution des modes de vie. À l'écoute des clients, nos équipes anticipent leurs besoins et font évoluer les linéaires.



INNOVER Fidèles à notre esprit commerçant, nous inventons, créons, expérimentons chaque jour de nouveaux produits et services, espaces et canaux de vente, concepts et formats de magasin.

Une offre adaptée aux attentes locales

Qui mieux que les équipes des magasins pour comprendre les clients, répondre à leurs attentes, les surprendre ? Elles disposent en effet d'une grande autonomie pour développer une offre locale attractive et compétitive. Témoignages de Gabriele Ghelli, responsable du Carrefour market de Bologne (Italie) et Dan Nazarcu, directeur de l'hypermarché Carrefour Colentina à Bucarest (Roumanie).

INTERVIEW
CROISÉE

Quels sont, selon vous, les marqueurs d'un magasin attrayant pour les clients ?

Gabriele Ghelli : En Italie, les clients sont très attachés aux traditions culinaires locales, aux produits frais, aux produits du terroir. À Bologne, on préfère encore *la pasta fatta in casa*, les pâtes faites à la maison. Nos supermarchés de centre-ville doivent être aussi accueillants et conviviaux que les petits marchés de quartier. Aussi, nous organisons régulièrement des mises en avant et des dégustations de vins, de pâtes fraîches, de charcuteries et de fromages de Bologne et des autres régions italiennes. Ce sont ces animations, ces événements organisés par une équipe passionnée qui créent l'âme du magasin.

Dan Nazarcu : Notre hypermarché, situé dans le nord-est de Bucarest, doit répondre aux goûts d'une clientèle locale très diversifiée. Compte tenu de la diversité culturelle et religieuse, nous nous devons de proposer une offre qui reflète les goûts de chaque communauté. Dans tous les univers, nos clients veulent du choix et des prix bas. Ils sont aussi à la recherche de nouveautés. Nous mettons en place des animations avec des décors et une signalétique spécifiques, des dégustations, des promotions. En 2014, nous avons organisé 47 animations dans tous les rayons : foire de la tomate, du melon, du poisson fumé, des gâteaux...



Nous avons également des rayons non alimentaires saisonniers très importants – loisirs, mobilier de jardin, jardinage, plantes et fleurs...

Comment adaptez-vous votre offre ?

G.G. : Étant responsable d'un supermarché de centre-ville, je passe 90% de mon temps dans le magasin et je connais mes clients personnellement. L'ambiance est conviviale et, de temps en temps, je vais même boire un café avec eux. C'est le meilleur moyen pour connaître leurs attentes et pouvoir ensuite les partager avec le chef de secteur et le directeur régional. Notre réactivité nous permet de mettre en place de nouvelles offres en à peine un mois.



Gabriele Ghelli

Responsable du Carrefour market de Bologne (Italie)

« La plupart de nos clients font leurs courses tous les jours, ce qui crée une véritable relation de proximité avec le personnel du magasin. »

Dan Nazarcu

Directeur de l'hypermarché Carrefour Colentina (Roumanie)

« Notre rayon de produits frais a un fort caractère régional, notamment la boulangerie, la confiserie, la boucherie et la fromagerie. »



D.N. : Notre rayon de produits frais a un fort caractère régional, notamment la boulangerie, la confiserie, la boucherie et la fromagerie. Pour répondre aux goûts de notre clientèle, nous avons par exemple créé une gamme « barbecue » comprenant une soixantaine de spécialités de viande. Tous ces rayons sont clairement identifiés par une signalétique spécifique qui indique la provenance des produits.

Comment développez-vous l'offre de produits locaux ?

G.G. : Lorsque je souhaite ajouter de nouvelles références dans notre magasin, je sollicite les équipes en charge des produits et nous nous mettons en relation avec les producteurs locaux. À l'heure actuelle, nous travaillons avec près de 850 fournisseurs.

D.N. : En Roumanie, Carrefour a mis en place un programme national pour faciliter la rencontre entre agriculteurs, éleveurs, artisans et nos acheteurs. L'an dernier, nous avons signé plus de 200 contrats avec des producteurs roumains de fruits et légumes. Et nous comptons bien renouveler cette campagne en 2015.

Quelles initiatives mettez-vous en œuvre pour rester proche de vos clients ?

G.G. : Nous accompagnons régulièrement les clubs sportifs et les écoles de Bologne. Lors de leurs sorties ou événements, nous fournissons des produits de marques Carrefour, toujours très appréciés et invitons nos fournisseurs locaux à participer. Tout cela crée de l'intérêt, de la curiosité, du partage pour notre magasin et permet d'attirer et de fidéliser de nouveaux clients.

D.N. : Toutes les équipes de Carrefour se sentent concernées et s'impliquent. Nous avons créé des groupes de travail qui mixent équipes locales et nationales pour innover. Les meilleures idées sont testées dans un ou deux magasins, et si les résultats sont probants, nous les étendons alors à l'échelon régional, voire à tout le pays.

LA RECETTE DES MAGASINS

Pour satisfaire ses clients, Carrefour revisite quotidiennement ses fondamentaux : un assortiment large, les meilleurs prix et une qualité irréprochable.

■ Des produits frais

Fruits et légumes, boucherie, charcuterie, fromagerie, etc. Les produits frais sont à l'honneur, en libre-service ou à la coupe, et mobilisent toute l'attention et le savoir-faire des collaborateurs.

■ Des produits locaux

Depuis toujours, Carrefour privilégie les approvisionnements locaux. Ainsi, près de 75% des produits alimentaires Carrefour vendus proviennent de fournisseurs locaux.

■ Des produits de grande consommation

De l'hygiène-beauté aux liquides en passant par l'épicerie, l'offre Carrefour combine des produits de marques nationales et de marques Carrefour.

■ Des produits non alimentaires

Organisés en univers, Carrefour propose des produits qui répondent aux besoins incontournables : textile, bricolage, bazar, produits pour la maison ainsi que des produits électroménagers et multimédias.

Tout au long de l'année, nos équipes imaginent, expérimentent et développent des produits qui répondent aux attentes des consommateurs. Dans tous les univers, Carrefour innove pour proposer des produits de qualité aux meilleurs prix.

Sélection innovations



Gamme Naturelle Tex (France)

Lancée en partenariat avec le WWF, cette gamme de linge de maison en coton bio certifié est hypoallergénique et fabriquée sans aucun colorant ni traitement chimique.



Tex (France/Chine)

Carrefour innove et propose sa première collection Tex printemps-été 2014 à ses clients chinois. La marque offrant le meilleur rapport qualité/prix/design du marché poursuit également son essor en France avec le lancement d'une ligne Tex sport et de collections capsules.

Les Cosmétiques Design Paris (France/Roumanie)

Distribuée exclusivement dans les magasins Carrefour, la gamme de produits Les Cosmétiques Design Paris est désormais proposée en Roumanie et poursuit son développement en France avec le lancement de 16 références de produits solaires et de trois gammes homme.



Bac à glaçons Design by Carrefour (France)

Enfin un bac à glaçons pratique et ingénieux! Conçu par les équipes Carrefour pour un remplissage facile, sans éclaboussures et un gain de place, il protège vos glaçons tout en permettant un démoulage facile!



Jus de fruits Viver (Brésil)

Viver, la gamme d'aliments bien-être et santé de Carrefour au Brésil, s'enrichit de nouvelles références, dont de délicieux jus de pêche, de raisin et de goyave en différents formats (1 l; 1,5 l; 200 ml).



Reflets de France (International)

Plus de 30 nouveautés régionales en 2014, telles les mogettes de Vendée IGP. Le succès en France s'accompagne d'un engouement dans les autres pays du Groupe où le patrimoine culinaire français est régulièrement mis à l'honneur.



De Nuestra Tierra (Espagne)

Le renouveau d'une gamme de produits traditionnels et gastronomiques élaborés par des entreprises locales espagnoles. Authenticité et qualités gustatives au rendez-vous.

Poulet « Jakość z Natury Carrefour » (Pologne)

Lancé fin 2014, ce poulet répond à des standards élevés de qualité et à un cahier des charges strict : traçabilité garantie, nourriture sans OGM et sans soja, maturation lente et élevage en pleine nature.



Œufs « Filière Qualité Carrefour » (France)

Elevées en plein air sans aucun antibiotique, les poules sont exclusivement nourries de végétaux de l'agriculture française, garantis sans OGM. Une nouvelle étape dans la démarche des Filières Qualité Carrefour fédérant des éleveurs français exemplaires en matière d'agroécologie.



Bon app' L'envie du jour (France)

L'ultrafraîcheur d'un snacking de qualité allié à des recettes originales. Pour des pauses déjeuner plaisir. Avis aux gourmets!



Produits sans OGM (Taiwan)

Carrefour lance une nouvelle gamme d'encas traditionnels garantis sans OGM, pour répondre à une demande croissante de la part des clients taiwanais.



Produits Carrefour (Argentine)

Un nouveau packaging et une signature publicitaire simple « La qualité que vous désirez au prix que vous cherchez ». Une gamme de plus de 1200 produits et des nouveautés tous les jours!



Banane bio et équitable (France)

Fruit de l'agriculture biologique, cette banane est également issue du commerce équitable, labellisée Fairtrade/Max Havelaar. Un bon moyen de soutenir les productions responsables en offrant un goût inimitable.



Découvrez toutes les innovations Design by Carrefour





Des prix pour tous

Prix bas garantis toute l'année sur les marques nationales, produits de marques Carrefour accessibles à tous, campagnes promotionnelles, avantages fidélité... Jour après jour, Carrefour se mobilise pour garantir les meilleurs prix.

Partout dans le monde, Carrefour garantit tous les jours des prix compétitifs sur l'ensemble de son offre. En France, cela se concrétise par la « Garantie Prix le plus bas » sur 500 produits alimentaires de marques nationales du quotidien, d'hygiène et d'entretien, de parfumerie et de cosmétique... Lors des grands événements qui jalonnent l'année (vacances, rentrée scolaire, fêtes de fin d'année...), cet engagement s'étend à plusieurs centaines de produits : fournitures scolaires, carburants, jeux et jouets... Avec, à chaque fois, le même engagement : celui de rembourser deux fois la différence si le client trouve moins cher ailleurs.

Une offre large et variée

En complément d'engagements prix bas sur les produits de marques nationales, Carrefour s'attache à optimiser le budget de ses clients en développant une offre large et variée de produits de marques propres : Carrefour, Carrefour Bio, Carrefour Kids, Reflets de France, Terre d'Italia... Autant de gammes à prix serrés qui répondent aux engagements qualité de l'enseigne.



Tout au long de l'année, les clients des enseignes Carrefour bénéficient également de promotions ciblées et de programmes de fidélité exclusifs. En Argentine, par exemple, Carrefour a fêté son trente-deuxième anniversaire en offrant des réductions massives, popularisé par une campagne publicitaire d'envergure.

Le meilleur choix au meilleur prix

Carrefour s'appuie sur ses fondamentaux – relations pérennes avec les fournisseurs, écoute des clients, maîtrise des coûts et de la chaîne logistique, engagements sur la qualité, la sécurité et l'origine des produits – pour offrir le meilleur choix au meilleur prix. Les magasins disposent par ailleurs d'une certaine autonomie pour adapter localement leur politique tarifaire. Ils jouent un rôle moteur dans le développement de filières courtes et de partenariats durables avec les producteurs régionaux, pour offrir des produits frais et de proximité aux meilleurs prix.



DES ÉCONOMIES TOUTE L'ANNÉE

■ Au Brésil, Carrefour s'engage publiquement en garantissant les prix les plus bas du marché ou le remboursement immédiat de la différence en caisse. Un engagement fidèle à la signature de l'enseigne *Faz a conta. Faz Carrefour* (Faites les comptes. Venez chez Carrefour).

■ En France, la « Garantie Prix le plus bas » porte sur 500 produits de grandes marques toute l'année. Elle s'étend temporairement au carburant, aux fournitures scolaires à la rentrée ou encore aux jeux et jouets pour Noël.

■ À Taïwan, Carrefour célèbre son vingt-cinquième anniversaire en proposant une série de promotions exceptionnelles et renforce le lien émotionnel avec ses clients avec une nouvelle campagne axée sur le bonheur.

■ En Espagne, Carrefour signe une vaste campagne *Todo cuenta* (Tout compte) afin de valoriser l'ensemble des bénéfices de l'enseigne : prix bas toute l'année, programmes de fidélité, remboursements de la TVA, etc.

■ En Belgique, avec le label « Le moins cher », les clients ont la certitude de faire de bonnes affaires. Il est présent sur une sélection de 400 produits du quotidien, vendus à des prix imbattables dans leur catégorie.

DATA

TOUT CARREFOUR EN UN CLIC !

Grâce aux solutions multicanal proposées par Carrefour, les clients font leurs courses où ils veulent, quand ils veulent, depuis leur *smartphone*, leur tablette ou leur ordinateur. Une offre numérique simple et pratique qui met le magasin à portée de clic.



Mobilité

Des applications mobiles pratiques et simples d'utilisation pour faire ses courses, bénéficier d'offres exclusives ou des applications services pour consulter ses comptes ou localiser un magasin. Carrefour en version mobile!

Réseaux sociaux

Carrefour dialogue avec ses clients et intensifie sa présence sur les réseaux sociaux des différents pays. L'enjeu : répondre, proposer, surprendre, informer.

E-commerce

Les différents sites e-commerce du Groupe donnent accès à toute l'offre Carrefour à prix très compétitifs. Des remises, des bons plans, des services en ligne (fidélité, banque, voyages, spectacles...) inclus.

+ 55 %

DE VISITES SUR LES APPLICATIONS MOBILES CARREFOUR EN FRANCE EN 2014 (VS 2013)

1 370 828
ME GUSTA (J'AIME)
SUR LA PAGE FACEBOOK™
DE CARREFOUR ARGENTINE



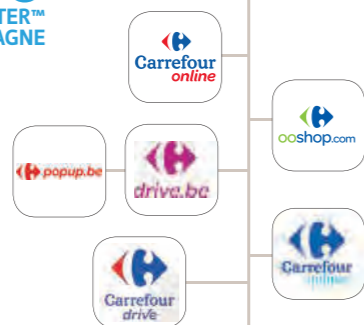
88 400
FOLLOWERS SUR LE TWITTER™
DE CARREFOUR ESPAGNE

+ DE 10 MILLIONS
DE FANS SUR LE COMPTE
WEIBO™ DE CARREFOUR CHINE



CARREFOUR.FR

5^e
SITE
DE E-COMMERCE
LE PLUS VISITÉ
EN FRANCE (1)



QUELLE APPLI EST FAITE POUR VOUS ?

Carrefour développe des applications mobiles très variées qui apportent un réel bénéfice à ses clients : faciliter leurs courses, commander au *drive*, gérer leurs comptes, profiter des meilleurs films et séries, choisir un vin... À chacun ses applis!



UN SERVICE SIMPLE, EFFICACE ET GRATUIT !

Les clients peuvent ainsi commander 8000 références de jouets, produits multimédias, électroménager et jeux vidéo avec un retrait gratuit sous 48 heures. À fin 2014, plus de 600 magasins proposent déjà ce service de retrait!

Depuis octobre 2014, Carrefour renforce son service de *click & collect* en proposant aux clients du site carrefouronline.fr de retirer leurs achats de produits non alimentaires dans l'hypermarché, le supermarché ou le magasin de proximité le plus proche.

+ DE 600
POINTS DE RETRAITS
CLICK & COLLECT EN FRANCE



Commandez en ligne, retirez en magasin !

En complément de la livraison à domicile, Carrefour poursuit le développement du *click and collect*, service de retrait en magasin des commandes passées sur Internet.

Carrefour développe ses différents canaux de vente avec l'ambition d'apporter le meilleur niveau de service à ses clients, pour leur permettre d'optimiser leur temps et leur budget. Dans le cadre de cette démarche *cross-canal*, le Groupe associe la densité du maillage de magasins Carrefour à la réactivité du Web. Le client peut ainsi faire ses courses en ligne et avoir le choix de se faire livrer à domicile ou de venir chercher ses achats dans le magasin ou au *drive*. En France, Carrefour propose ainsi le retrait des courses alimentaires dans près de 440 *drive*, pour la plupart intégrés aux magasins, ce qui permet aux clients de compléter leurs achats. Les clients belges et italiens bénéficient également de ce service dans quelques magasins.

Dans la même logique, Carrefour présente de nouvelles solutions digitales visant à apporter le meilleur service. Les clients peuvent, s'ils le souhaitent, réserver en ligne leur voyage et bénéficier de l'expertise des conseillers dans une agence Carrefour Voyages. Il en va de même pour la réservation d'un spectacle, la contractualisation d'une assurance ou une commande auprès du service traiteur.



(1) Source : baromètre oct.-nov. 2014 © Médiamétrie/Netratings, Fevad



Scan'Phone Market

Expérimentée dans plusieurs supermarchés, l'application mobile Scan'Phone Market permet aux clients de scanner eux-mêmes les produits avec leur téléphone. Ils peuvent ainsi suivre précisément la liste et le montant de leurs achats et payer directement à une caisse dédiée, sans avoir à télécharger leurs courses sur le tapis. Gain de temps à la clé.



Bornes tactiles

Dans de nombreux rayons des magasins Carrefour apparaissent des bornes intelligentes et interactives afin d'élargir, d'éclairer et de faciliter le choix des clients. Choisir un vin en fonction des mets prévus au menu, trouver l'accessoire automobile conforme à son véhicule, découvrir en grandeur réelle un modèle électroménager... Il suffit de toucher l'écran et de se laisser guider.



Miroir connecté

Dans certains hypermarchés, Carrefour teste le miroir connecté. Installé au rayon textile, cet écran géant interactif permet aux clients de se découvrir à 360° et d'essayer virtuellement tous les modèles de vêtements qui leur plaisent. Ils peuvent même poster les photos de leurs essayages sur Facebook® ou Twitter®, et recueillir ainsi l'avis de leurs proches.



C-où

L'hypermarché Carrefour de Villeneuve-la-Garenne (France) invite ses clients à télécharger l'application C-où. Un véritable assistant pour les courses, idéal pour préparer ses achats, avec un navigateur intégré qui guide les clients jusqu'aux produits recherchés, optimise leur parcours en fonction de leur liste d'achats, propose des idées de recettes et repère en magasin les ingrédients nécessaires.



L'application est disponible sur l'App Store et Google Play.

Téléchargez-la grâce à ce QR Code.

Des expériences connectées, cliquez, essayez!

Carrefour développe, expérimente et déploie dans ses magasins des solutions digitales innovantes, afin de rendre les courses plus faciles, plus pratiques et plus agréables.

Offrir le choix, s'adapter, innover, c'est...



+ Une offre de produits adaptée

Carrefour propose à ses clients un très large choix de produits et de services, associant la qualité aux meilleurs prix. Des incontournables aux dernières nouveautés, Carrefour s'adresse à l'ensemble des consommateurs, dans toute la diversité de leurs profils et habitudes de consommation.

+ Le patrimoine de nos régions

Chaque magasin adapte son offre au plus près des besoins et attentes des clients. Cette adéquation se traduit notamment par le développement d'une offre en produits locaux, issue des agriculteurs, éleveurs et PME de la région.

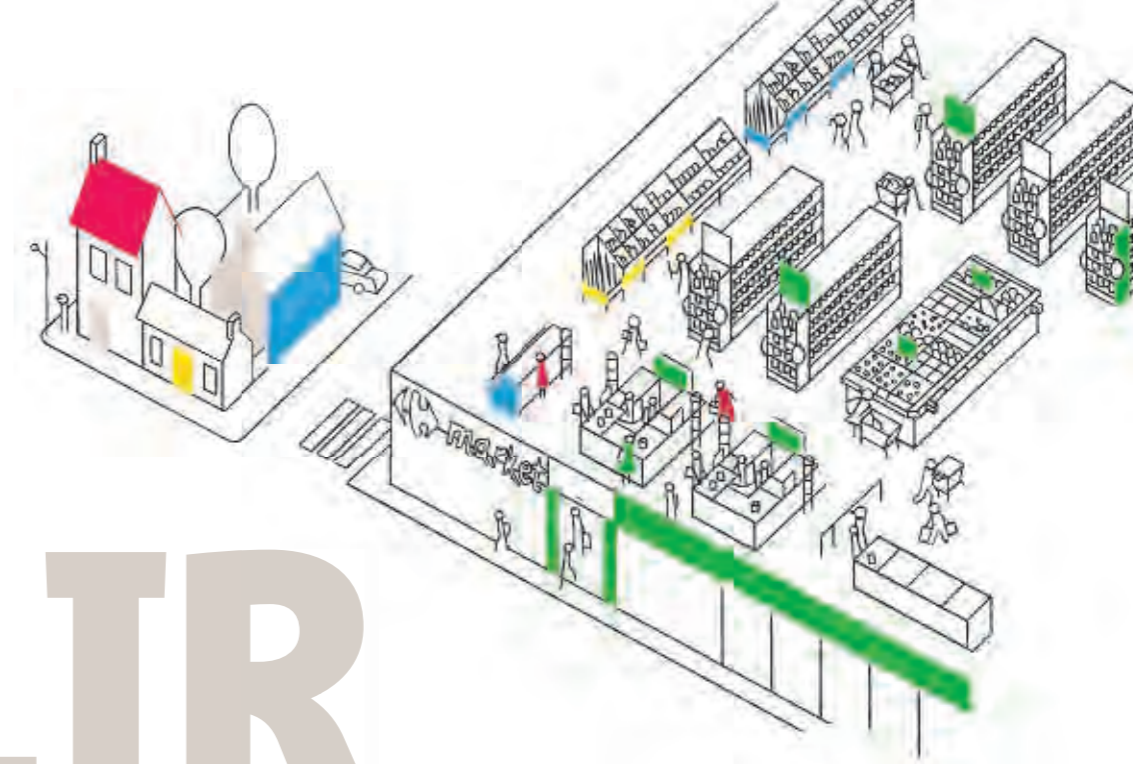
+ L'engagement prix bas

Carrefour garantit à ses clients des prix attractifs toute l'année, sur l'ensemble de son offre. Cette politique se renforce, dans chaque pays, de programmes et d'actions spécifiques.

+ Un e-commerçant

Carrefour investit dans la recherche et l'expérimentation de nouveaux services et solutions répondant aux évolutions des modes de consommation. Le Groupe développe ainsi des sites e-commerce et des services innovants, simples, économiques et pratiques.

ACCUEILLIR Des parkings accessibles et pratiques, des magasins conviviaux, modernes et lumineux, des équipes chaleureuses, une grande fluidité de circulation, une signalétique claire, un temps d'attente minimal en caisse... Nous mettons tout en œuvre pour rendre les courses faciles et agréables.



ACCUEILLIR CONSIDÉRER FIDÉLISER



FIDÉLISER Pour donner à nos clients l'envie de revenir, nous faisons tout pour les satisfaire en leur proposant un vaste choix de produits de qualité aux meilleurs prix, et développons des programmes de fidélisation simples d'utilisation, porteurs d'avantages significatifs.

CONSEILLER Hôtes et hôtesse d'accueil, managers de rayon, conseillers, etc. Un magasin Carrefour, c'est une somme d'expériences, d'expertises et d'enthousiasmes au service des clients. Tous sont là pour partager leurs savoir-faire, informer et conseiller nos clients.



Des experts mobilisés pour les clients

Qu'il s'agisse de choisir un écran plat, de souscrire une assurance auto ou de réserver un séjour, Carrefour accompagne ses clients grâce au conseil et à l'expertise de professionnels aguerris.

Julie Hallier

Conseillère Banque & Assurances,
hypermarché Carrefour
Toulon Grand Var (France)

« Crédit, épargne, assurances, carte PASS... La diversité, la complémentarité et la performance de nos produits et services me permettent de construire des solutions sur mesure pour mes clients en les fidélisant à l'enseigne. »

Tomasz Ługowski

Conseiller de vente électro-photo-ciné-son,
hypermarché Carrefour
Łódź Kolumny (Pologne)

« Une télévision, une tablette tactile, pour la plupart de nos clients, c'est un investissement important. Alors nous prenons le temps, ensemble, d'évaluer les besoins réels, de comparer les prix et les performances, jusqu'à trouver le bon produit. »

Rebeca Oliveira Preto

Assistante pharmacie,
hypermarché Carrefour Sorocaba (Brésil)

« Notre équipe est composée de professionnels de la santé, des soins et de l'esthétique. Nous pouvons ainsi apporter à nos clients un conseil complet, en fonction de leurs envies, de leurs caractéristiques physiologiques et dermatologiques. »

Claudio Avendaño

Fromager,
hypermarché Carrefour
San Fernando, Buenos Aires (Argentine)

« L'un de mes moments préférés, c'est quand un client me demande conseil pour son plateau de fromages. On le compose ensemble selon le nombre d'invités, la saison, le type de repas, puis on discute de la façon de le présenter, du vin pour l'accompagner. »

Ana María Cabezas Luque

Responsable de l'agence Carrefour Viajes,
hypermarché Carrefour El Pinar,
Madrid (Espagne)

« Hôtels, séjours, vols, voitures, trains, promotions, offres de dernière minute... Je navigue à travers des milliers de possibilités pour dénicher le voyage qui correspond au désir et au budget de mes clients. »

Steven Chen

Manager Fruits & Légumes,
hypermarché Carrefour de Gubei (Chine)

« Nos clients sont très attachés à l'esprit des marchés traditionnels. Avec beaucoup de variété et de fraîcheur dans toutes les familles de produits, des dégustations, des conseils et des idées de recettes pour accommoder légumes et fruits, nous cherchons à recréer cet esprit familial et convivial. »

Dans tous les domaines, Carrefour met à la disposition de ses clients des professionnels à l'écoute, capables de les conseiller efficacement, d'élaborer ou de trouver le produit correspondant à leurs besoins, à leur budget, à leurs envies. Chaque jour, en magasin, plusieurs milliers de collaborateurs, de conseillers spécialisés et de managers de rayon se mobilisent pour concevoir une offre attractive, partager leurs savoir-faire et répondre aux demandes des clients.

Carrefour déploie ainsi une panoplie de services, portée par des spécialistes compétents, disponibles à l'accueil des magasins ou dans des espaces dédiés : agences de voyages, services après-vente, services financiers et assurances, billetterie spectacles, livraison de fuel, location de véhicules, parapharmacie, stations-service, retraits de colis, reproduction de clés, service photo... Chaque magasin propose tout ou partie de cette gamme de services, en fonction de sa taille et de sa clientèle.

La complémentarité entre Web, applications mobiles et points de vente permet de renforcer la qualité de service et l'expérience client. Simuler en ligne un contrat d'assurance et le finaliser avec un conseiller Carrefour Banque, acheter un séjour dans un espace Carrefour Voyages et recevoir les réservations sur son mobile, commander dans son hypermarché un tirage papier de ses photos Instagram™... Avec ces solutions digitales, Carrefour apporte toujours plus de satisfaction, de services et de proximité à ses clients.



DATA

L'ACCUEIL, SERVICE COMPRIS

La qualité de l'accueil repose sur quatre fondamentaux : une signalétique claire et efficace, à l'extérieur comme à l'intérieur des magasins, des horaires d'ouverture adaptés aux modes de vie, le déploiement de services de proximité en magasin et la disponibilité des collaborateurs.



Bienvenue chez Carrefour

À l'écoute des clients

Quels que soient leur poste et leur niveau de responsabilité, les collaborateurs Carrefour reçoivent des formations spécifiques à l'accueil, à l'écoute et au service client, à l'instar de la formation « Tous acteurs, tous clients », pour apporter une réponse rapide et complète à la demande d'un client.

Des services de proximité

Assistance après-vente, assistance informatique à domicile, banque, billetterie spectacle, cartes et coffrets cadeaux, location de véhicules, reproduction de clés, retrait de colis, livraison de fuel, stations-service, voyages... Autant de services à retrouver dans les magasins.

Des magasins optimisés

Venir chez Carrefour, c'est avoir l'assurance de profiter d'une offre de qualité aux meilleurs prix et bénéficier de l'expertise des équipes Carrefour dans la conception et l'exploitation des magasins.



+ DE **100** MILLIONS DE MÉNAGES ACCUEILLIS CHAQUE ANNÉE

Service après-vente

Station-service

Retrait colis



12,5 MILLIONS DE PASSAGES EN CAISSE CHAQUE JOUR



Thomas Letellier
Directeur du Carrefour market rue Demours à Paris
« La Foire aux vins est un événement fédérateur. Elle dynamise l'activité du magasin et crée un lien de proximité avec le client. »



Des conseillers pour faire le bon choix

Partout dans le monde, les équipes Carrefour s'efforcent, au quotidien, de mettre leurs connaissances et leurs savoir-faire au service des clients. Entretien avec Thomas Letellier, directeur du Carrefour market de la rue Demours à Paris, et Pascal Maurice, œnologue, conseil de Carrefour, qui expliquent comment ils font de la Foire aux vins une animation – et un événement – plébiscités par les clients.

INTERVIEW CROISÉE

Quels sont les ingrédients d'une Foire aux vins réussie ?

Thomas Letellier : C'est d'abord une bonne connaissance de sa clientèle. Ici, dans mon magasin, se trouvent beaucoup d'amateurs éclairés. Une partie vient avec sa liste et sait exactement ce qu'elle veut. L'autre s'en remet plus volontiers aux achats d'impulsion. Je dois donc être très solide sur les produits fondamentaux, les crus incontournables, et réserver des surprises, de vrais coups de cœur, avec toujours un rapport qualité-prix imbattable. **Pascal Maurice :** C'est une belle mise en scène, beaucoup de visibilité dans la présentation et l'étiquetage, avec par exemple l'affichage des notes de la *Revue du vin de France*. L'accueil et le conseil sont aussi primordiaux. Dans chaque magasin, la Foire aux vins



Pascal Maurice
Œnologue

« Il faut raconter le vin au client, le guider, lui donner envie. »

mobilise le directeur, le manager de rayon, des conseillers ou des œnologues, qui sont là pour dialoguer avec les clients, les accompagner dans le choix des vins, partager leurs connaissances en toute convivialité. Il s'agit de « conter » le vin aux clients.

Comment l'événement s'organise-t-il ?

P.M. : La Foire aux vins se prépare bien en amont, lors d'un salon qui réunit les directeurs des

supermarchés français et les équipes marchandises. Cet événement est essentiel car il permet de présenter l'ensemble des vins du catalogue, fruit du travail des équipes Carrefour qui, pendant des mois, ont rencontré des producteurs et déniché les crus à prix très accessibles. **T.L. :** En magasin, nous avons organisé une soirée avant-première en septembre dernier. Nous avons invité plus de 150 clients fidèles à participer à une dégustation de vins, sélectionnés par mes soins. C'est un événement qui soude et mobilise toute l'équipe et crée une réelle complicité avec nos clients.

Dans chaque magasin, les femmes et les hommes de Carrefour se mobilisent pour déployer une offre variée et attractive, accueillir et conseiller les clients, leur apporter des services utiles et innovants. Un engagement quotidien, socle d'une relation de confiance durable avec le client.

La fidélité, ça se mérite tous les jours

La fidélité de nos clients s'ancre dans les fondamentaux de Carrefour : un large choix de produits et de services aux meilleurs prix et de la meilleure qualité; des magasins et, plus largement, des ensembles commerciaux chaleureux, accueillants, confortables et modernes, des parkings pratiques et bien situés, un environnement convivial. Pour animer cette offre, une équipe pluridisciplinaire s'active pour servir les clients : chefs de rayon, hôtes et hôtesse d'accueil et de caisse, managers... Tous partageant le goût du travail bien fait, le plaisir du métier et du contact avec le client : qu'il s'agisse, pour le boucher, de conseiller une viande, pour le chef de rayon hygiène-beauté d'informer sur une nouvelle gamme de soins, ou pour les hôte(sse)s d'accueil de traiter rapidement une demande d'échange d'un produit.

La fidélité se construit à tous les moments, tous les jours. C'est pourquoi nos équipes s'impliquent à toutes les étapes de la relation client. En caisse, par exemple, de nouveaux services (file unique, *self-scanning*...) sont mis en œuvre afin de minimiser le temps d'attente. Le Groupe investit parallèlement dans la formation et l'évolution professionnelle de ses

hôte(sse)s de caisse, ambassadeurs quotidiens auprès de milliers de clients. En Roumanie, Carrefour a par exemple lancé une grande campagne multimédia (TV, presse, digital), afin de valoriser leur travail et leur rôle crucial dans la relation client. Parce que la fidélité, chez Carrefour, c'est bien plus qu'un programme : c'est un état d'esprit qui anime nos équipes, chaque jour et dans chaque magasin.



En Argentine, comme dans les autres pays du Groupe, les équipes des magasins sont « unies par le client ».



Liang
Client de l'hypermarché de Guangzhou Xinshi (Chine)

« Je fréquente ce magasin depuis quatre ans. Les prix ici sont vraiment très intéressants, avec de l'excellente qualité et des produits traditionnels qu'on ne trouve pas ailleurs. »

Cristina
Cliente du magasin Express Luján de Buenos Aires (Argentine)

« Je viens toujours ici, parce qu'il y a beaucoup de choix, une équipe sympathique et de nouveaux services. Là, ils viennent de changer le système de caisse, ça va beaucoup plus vite. »

Marion
Cliente du magasin Market d'Épinay-sur-Orge (France)

« Je fais mes courses dans ce magasin depuis son ouverture. Il y a un an, la direction m'a sollicitée, avec d'autres clients, pour apporter des idées sur la transformation du lieu. J'ai proposé de réunir les promotions en un seul endroit. Et surprise, ils l'ont fait. »



ARGENTINE Des avantages exclusifs

Les clients porteurs de la carte Carrefour profitent chaque mois d'offres exclusives, en complément de réductions quotidiennes. Ils bénéficient ainsi, par exemple, d'une remise de 15% sur les achats effectués le mardi, d'une majoration de certaines promotions et de facilités de paiement.

ITALIE Programme Payback

Les clients des enseignes Carrefour peuvent désormais profiter pleinement des avantages du programme *Payback*, regroupant des partenaires de premier plan (Esso, Alitalia, American Express...). Avec les points cumulés lors de leurs achats chez les différents partenaires, ils peuvent ainsi accéder à un large catalogue de cadeaux ou bénéficier de remises immédiates en caisse.

ESPAGNE La TVA offerte!

Après les cartes pour les plus de 65 ans et les familles nombreuses, Carrefour propose une carte pour les 18-30 ans. Valable dans tous les magasins et sur le site de e-commerce, cette carte offre aux jeunes clients une remise équivalente au montant de la TVA sur 4000 produits frais ainsi que des avantages tarifaires sur la téléphonie, les voyages et le carburant.

FRANCE Les rendez-vous Market

Le nouveau programme mis en œuvre dans les supermarchés français propose aux clients des « rendez-vous fidélité ». Chaque jour de la semaine, les clients porteurs de la carte Carrefour bénéficient de 10% de remise dans un rayon spécifique, en complément du programme de fidélité de l'enseigne. Tous les lundis, - 10% sur tous les produits de la gamme Reflets de France; tous les samedis, - 10% sur le rayon boucherie.

Avantages à la carte

Partout dans le monde, Carrefour déploie des programmes de fidélité simples d'utilisation, porteurs d'offres exclusives et d'avantages variés pour les clients. Focus sur quelques initiatives menées en 2014.



Découvrez ou redécouvrez les avantages de la carte PASS en France sur le site www.carrefour.fr

Accueillir, conseiller, fidéliser, c'est...



+ 100% au service des clients
Les équipes Carrefour mettent tout leur savoir-faire et toute leur énergie au service des clients. Accueillir, informer, conseiller, accompagner, trouver des solutions pour chacun : c'est le cœur même du métier de commerçant, tel que nous le concevons. Pour un service encore plus performant, chaque magasin adapte son offre, ses horaires d'ouverture et sa gamme de solutions de proximité (livraison, location de véhicules, retrait de colis...) aux besoins de sa clientèle.

+ Service compris
Lieux de courses et lieux de vie, les magasins Carrefour proposent une large palette de services, depuis les offres de voyage et de billetterie jusqu'aux services bancaires en passant par les services de proximité.

+ Objectif fidélisation
La plus grande fierté de Carrefour – et le meilleur garant de sa pérennité – c'est la fidélité des clients. Une fidélité qui se mérite chaque jour, avec une offre variée et attractive, un accueil et un service chaleureux, des magasins agréables. Et qui se prolonge au travers de programmes de fidélisation simples, porteurs d'avantages significatifs pour le client.

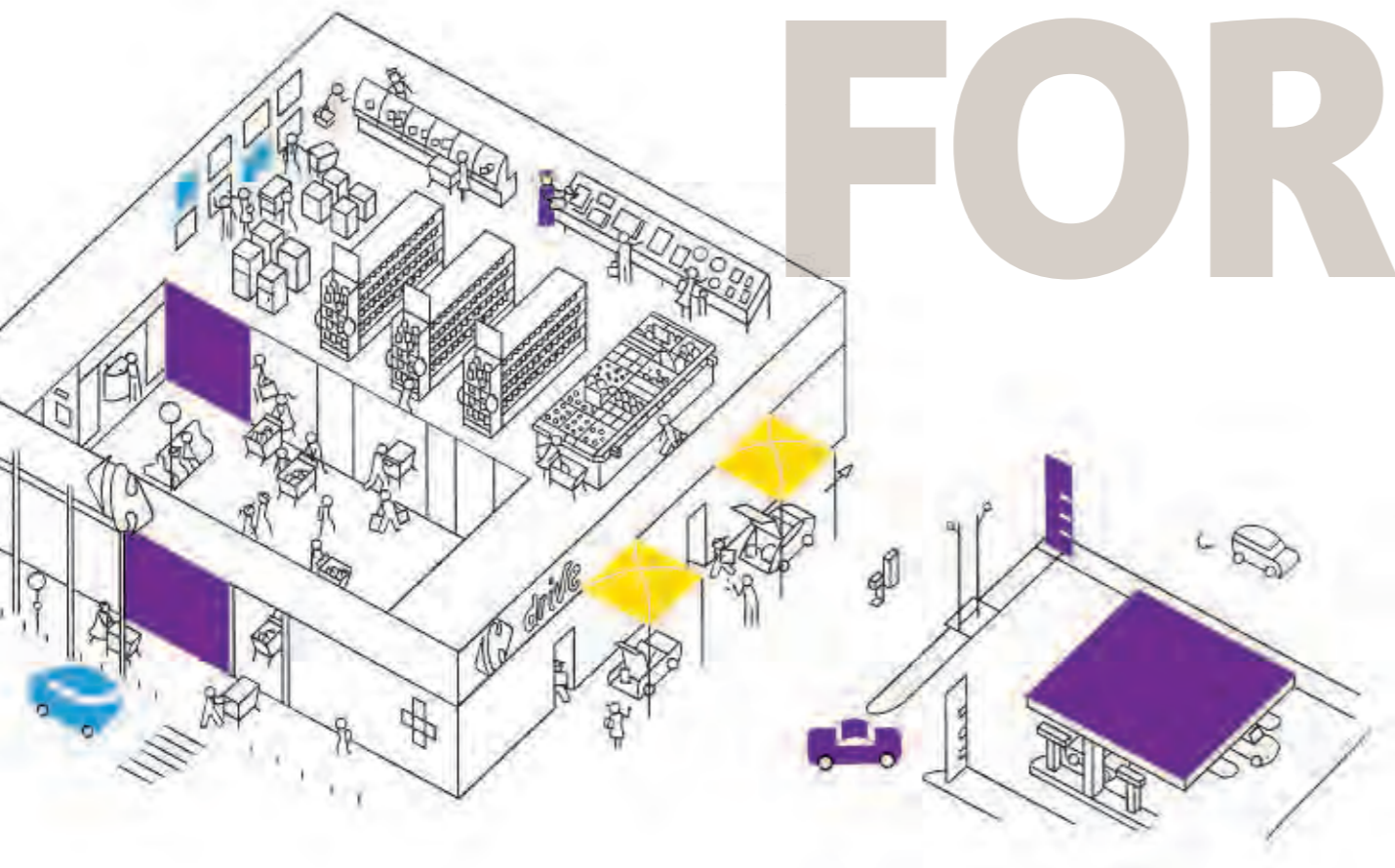
ÉLABORER Du boulanger au fromager en passant par le maraîcher, le poissonnier ou le boucher, nos équipes cultivent leurs savoir-faire pour pétrir, découper, assembler, écailler, désosser... et servir les clients. Pour un maximum de goût, de qualité et de fraîcheur.



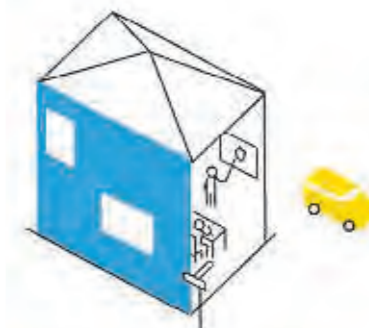
ÉLABORER PRÉPARER FORMER



PRÉPARER Chaque jour, les équipes de Carrefour s'affairent pour donner envie aux clients. Qu'il s'agisse de mettre en place de nouveaux produits en rayon ou de préparer une recette traiteur, la passion du métier se conjugue avec les expertises de chacun.



FORMER Grâce à un investissement continu dans le recrutement et la formation d'apprentis, nos collaborateurs transmettent aux jeunes générations leur expérience, leurs savoir-faire et leur goût du contact client.



Par leur savoir-faire, leur tour de main, leur créativité et leur sens du service, les professionnels Carrefour contribuent à l'excellence des produits frais Carrefour. Idées recettes originales, alliance des goûts et des saveurs, caractère et authenticité des produits.... Reportage au cœur des métiers de bouche.

Gestes et savoir-faire du quotidien



1. En magasin, les fromagers conseillent les clients et découpent les produits devant eux, pour un maximum de fraîcheur et des plateaux de fromages sur mesure.

2. En Chine, les spécialités traditionnelles, confectionnées directement en magasin, remportent un grand succès auprès des clients.

3. Découper le jambon ibérique suivant les règles et le goût des clients, c'est tout un art que les charcutiers maîtrisent du bout des doigts.

4-5. Découper et désarêter un saumon : un travail minutieux que les poissonniers effectuent sous les yeux de leurs clients.

6. Préalablement préparés et ficelés avec soin par nos bouchers, les rôtis sont prêts à la mise en rayon.

7-8. Les boulangers pétrissent à la main un pain artisanal, frais, croustillant, savoureux.

9. Les maraîchers organisent des dégustations et donnent des conseils, quelques idées de recettes ou de préparation, pour partager la fraîcheur et la qualité des produits.



Des pâtisseries « maison »

À Mollem, en Belgique, près de 120 passionnés confectionnent gâteaux, tartes et autres biscuits pour l'ensemble des magasins. La recette du succès : un approvisionnement local, un savoir-faire artisanal et des délais de distribution courts pour un maximum de fraîcheur. Visite guidée.



Chaque jour, près de 25 000 tartes ou gâteaux, entièrement faits maison, sortent de la pâtisserie Éclair à destination des magasins Carrefour. Une véritable prouesse, réalisée par les équipes de l'atelier. « La plupart sont des pâtisseries de formation. Malgré les quantités produites, l'atelier reste très familial et tient à conserver sa qualité artisanale », souligne Christian Bouhon, responsable des ventes et de la R&D, lui-même boulanger-pâtissier.

Fait maison avec des produits locaux

C'est le premier point fort de la pâtisserie Éclair : la majorité des opérations sont faites à la main, depuis l'équeutage des fraises jusqu'au garnissage des tartes et gâteaux. « Pâtes, crèmes, biscuits, mousses... tout est réalisé ici. »



GÂTEAUX SUR MESURE

Que ce soit pour un anniversaire, une fête ou par pure gourmandise, nos clients peuvent commander, au rayon boulangerie-pâtisserie de leur hypermarché ou supermarché, un gâteau exclusif et personnalisé par l'un de nos pâtisseries maison.

Les pâtisseries peuvent laisser s'exprimer leur talent, leur créativité et leur tour de main. Une latitude indispensable pour confectionner, entre autres, les gâteaux personnalisés que commandent les clients des magasins Carrefour. La pâtisserie Éclair utilise également des produits typiquement belges de haute qualité : farine de la région de Bruges, sucre de Tirlemont, œufs d'Anvers, crème fraîche du Brabant flamand...

Des produits à la mesure des goûts des clients en Belgique

Portant haut les goûts et les couleurs de la pâtisserie belge, l'atelier Éclair élabore de nombreuses recettes traditionnelles, comme les baisers de Malmedy ou le cake Jonagold, devenues autant de best-sellers nationaux. Le registre des pâtisseries maison s'étend à plus de 80 recettes exclusives ou traditionnelles – une gamme régulièrement enrichie de nouveautés – et près de 300 produits spécifiquement conçus pour les fêtes (Halloween, Noël, carnaval, Saint-Valentin...), sans oublier les multiples adaptations réalisées à la demande des magasins, en fonction des achats effectués et des attentes exprimées par les consommateurs. « Nous fabriquons

ainsi des tartes nougatine plus petites pour les supermarchés Market, dont la clientèle est moins familiale qu'en hypermarché », observe Christian Bouhon.

Des engagements de qualité

Chaque semaine, des contrôles assurent la qualité et la fraîcheur des produits. Ces derniers doivent répondre d'un niveau d'exigence qui va au-delà de la législation belge et européenne. « Les contrôles sont effectués chez les fournisseurs, dans l'atelier et dans les magasins. À la moindre irrégularité, tout est bloqué ou retiré de la vente. » En matière de gourmandise – et de satisfaction client – la pâtisserie Éclair ne tolère aucun écart.

120
COLLABORATEURS

6 millions
D'ÉCLAIRS FABRIQUÉS EN 2014

25 000 PÂTISSERIES
CONFECTIONNÉES CHAQUE JOUR

2 tonnes
DE FRAISES DÉCOUPÉES À LA
MAIN CHAQUE JOUR EN SAISON

1982
DATE DE CRÉATION
DE LA PÂTISSERIE ÉCLAIR



Transmettre la passion du métier

Le savoir-faire des métiers de bouche est un patrimoine précieux, que l'entreprise s'attache à perpétuer. Chaque année, des collaborateurs expérimentés forment de jeunes apprentis avec, à la clé, une embauche et des possibilités d'évolution.

INTERVIEW
CROISÉE

Quelles sont les exigences de votre métier chez Carrefour?

Richard Guelton : J'ai commencé ma carrière de boucher à l'âge de 14 ans et suis rentré chez Carrefour à 18 ans. Ici, nous travaillons selon des méthodes traditionnelles. Melvin apprend le métier tel que je l'ai appris il y a trente ans. Il est formé sur des viandes à désosser, à éplucher et à mettre en valeur dans le rayon. Il développe aussi ses connaissances dans l'art culinaire et acquiert chaque jour un peu plus de confiance en lui dans la relation avec le client.

Melvin Zamoum : Je travaille ici depuis août 2014, après avoir postulé à une offre de formation sur le site

Richard Guelton
Manager boucherie,
hypermarché Carrefour
Auteuil (France)

« Les clients sont exigeants. Ils veulent de la qualité bien sûr, mais aussi des conseils sur les modes de cuisson, des idées recettes. La formation des apprentis nous permet de transmettre ce savoir-faire à la fois technique et culinaire. »

Internet de Carrefour. On m'a d'abord confié des tâches simples : préparer un rayon attractif, désosser de la volaille... Petit à petit, mon travail devient plus complexe, ce qui demande beaucoup de concentration. Il faut veiller à la qualité de la viande et être toujours disponible pour le client.

Melvin Zamoum
Apprenti boucher,
hypermarché Carrefour
Auteuil (France)

« J'apprends à respecter et à sublimer le produit, à partir de la matière brute jusqu'à la vente. Chaque jour, on m'encourage à dépasser mes limites. »

Comment voyez-vous votre avenir?

R.G. : La formation des futurs bouchers Carrefour me tient à cœur, afin d'assurer la relève et de perpétuer notre savoir-faire. Dans ce magasin, je gère une équipe de 13 personnes. D'anciens apprentis sont aujourd'hui devenus bouchers et travaillent à mes côtés. S'ils veulent continuer à évoluer au sein du Groupe en tant que managers, l'entreprise sera à leurs côtés.

M.Z. : Je ne me suis pas trompé et j'aime ce métier. Après mon CAP, j'ai l'intention de continuer ma formation ici pour obtenir un brevet professionnel. Chez Carrefour, j'ai de réelles perspectives de formation et d'évolution.

5 000
ALTERNANTS
FORMÉS EN 2014
EN FRANCE



Élaborer, préparer, former, c'est...



+ Des métiers traditionnels

Bouchers, boulangers, fromagers, maraîchers, poissonniers... Carrefour emploie plusieurs milliers de collaborateurs qui, chaque jour, mettent leurs savoir-faire et leurs compétences au service des clients. Ils sélectionnent les produits et les fournisseurs, élaborent des recettes originales, confectionnent ou préparent les produits en magasin, conseillent le client... pour une offre de goût et de caractère.

+ Une recherche d'authenticité

Les professionnels de Carrefour ont un devoir de curiosité. Dans chaque région, ils partent à la rencontre des PME, des agriculteurs et des producteurs locaux. Ils nouent avec eux des partenariats de distribution afin d'amener, dans les magasins proches, les saveurs et les savoir-faire du terroir.

+ Perpétuer exigence et savoir-faire

Les collaborateurs Carrefour ont la passion du métier et le goût du partage. Chaque année, ils transmettent, en tant que tuteurs, leur expertise et leur expérience à plusieurs milliers d'apprentis. Carrefour assure ainsi la continuité de son excellence opérationnelle.



S'IMPLIQUER Ancrés localement, les magasins contribuent à l'activité et au dynamisme des territoires. Ils agissent au travers de multiples actions en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle, de l'environnement, de la vie associative et de l'économie locale.



S'ENGAGER Par nos initiatives et nos engagements quotidiens, nous contribuons à proposer un commerce plus durable et plus responsable, au bénéfice de tous : collaborateurs, clients, fournisseurs, société civile, environnement...



S'EN GAGER S'IMPLIQUER AIDER

AIDER Les collaborateurs de Carrefour mènent, avec le soutien de l'entreprise, des actions solidaires au quotidien afin de faire reculer l'exclusion au niveau local, national et international.



L'esprit Carrefour, ça se cultive!

Formation, promotion interne, rémunération et avantages sociaux, aménagement des temps de travail, organisation d'événements conviviaux... Carrefour favorise l'épanouissement professionnel et personnel de ses collaborateurs, développe leurs savoir-faire, renforce l'autonomie et l'initiative des magasins. Illustrations.



Espagne
LES ÉCOLES DU FRAIS

Carrefour a créé des « écoles des produits frais », ouvertes à la fois aux collaborateurs et aux demandeurs d'emploi de moins de 30 ans. Elles délivrent des formations complètes à l'ensemble des métiers du frais : boucherie, boulangerie, charcuterie, pâtisserie, poissonnerie... Elles permettent aux collaborateurs de Carrefour de renforcer ou de diversifier leurs savoir-faire et d'élargir leurs perspectives d'évolution professionnelle. Et elles offrent aux jeunes une qualification essentielle pour leur permettre d'accéder à un emploi.



France
CARREFOUR DES CHEFS

Sur le modèle de célèbres émissions culinaires, Carrefour organise, en France, un grand concours ouvert à tous ses collaborateurs. Le « Carrefour des Chefs » fait recette, rassemblant plus d'un millier de personnes de toutes les régions lors des différentes épreuves. Dans ce cadre, les équipes composent différents plats à partir de produits issus des Filières Qualité Carrefour, avant de les présenter à un jury de chefs cuisiniers. L'occasion de valoriser les produits maison, de resserrer les liens et de rencontrer des collègues venus de toute la France.



Argentine
VIVIR MEJOR⁽¹⁾

En Argentine, Carrefour propose à ses collaborateurs un programme avec un ensemble de services et d'activités conviviales : organisation de tournois sportifs, mise à disposition d'un coach fitness, conseils nutritionnels, séances de massage et de relaxation... Ces initiatives ont pour objectif de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion en favorisant les échanges en dehors du travail et l'intégration des nouveaux collaborateurs. Elles permettent aussi de sensibiliser les employés aux bienfaits d'une alimentation saine, d'une pratique sportive régulière et d'un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

(1) Mieux vivre.



La diversité au cœur du modèle social de Carrefour

Carrefour mène une politique active en faveur de la diversité et de l'égalité des chances, qui se concrétise, dans chaque pays, par des initiatives variées : accords d'entreprise, partenariats avec les associations et pouvoirs publics, programmes de recrutement, de formation, de promotion...

Emploi et égalité des chances

Jeunes sans qualifications, seniors, personnes issues des quartiers défavorisés... Carrefour privilégie l'emploi local et joue un rôle d'ascenseur professionnel et social en facilitant l'embauche et la formation de personnes éloignées du marché de l'emploi. Parmi les actions réalisées en 2014 :

- le déploiement des programmes *Jovenes con futuro*⁽¹⁾ et *Yo trabajo*⁽²⁾ pour l'insertion des jeunes sans formation et des personnes de plus de 40 ans éloignées de l'emploi en Argentine;
- le recrutement de 5 000 jeunes en contrat d'apprentissage et de professionnalisation en France;
- la poursuite du programme *Conexão Varejo*⁽³⁾ au Brésil, permettant de former et d'accompagner vers l'emploi des personnes issues de quartiers défavorisés.

(1) Des jeunes avec un avenir.

(2) Je travaille.

(3) Le commerce qui réunit.

Égalité hommes-femmes

Carrefour déploie depuis 2011 un programme volontariste, intitulé *Women Leaders*, qui promeut l'égalité hommes-femmes à tous les niveaux (recrutement, promotion, rémunération). Il est décliné et renforcé, chaque année, par de nombreuses actions dans tous les pays. Et notamment, en 2014 :

- la signature d'une convention de partenariat avec le comité ONU Femmes France, dont l'objectif est de promouvoir les *Women Empowerment Principles*, dont Carrefour est le premier signataire du secteur du commerce et de la distribution;
- l'obtention par Carrefour *market* du Label Égalité Professionnelle AFNOR, distinguant, en France, la politique de l'enseigne en faveur de la parité et de la mixité;
- le développement, en Argentine, en France et en Italie, d'un programme de mentorat, qui propose à des collaboratrices un accompagnement personnalisé, afin d'accélérer leur évolution professionnelle.



Insertion des personnes en situation de handicap

Carrefour conduit une action sur la durée pour intégrer un nombre croissant de personnes en situation de handicap. Sa politique s'articule autour de trois priorités : recrutement/intégration, formation et maintien dans l'emploi. À fin 2014, Carrefour emploie plus de 11 200 collaborateurs en situation de handicap, en progression de 21,3% en quatre ans. Entre autres initiatives menées en 2014 :

- la signature d'un sixième accord « Mission Handicap » au sein des hypermarchés, qui vise à la sécurisation des parcours professionnels, à l'alternance et à l'insertion durable des personnes handicapées en France;
- la poursuite du programme *Eu pratico a inclusão*⁽¹⁾, grâce auquel 287 personnes en situation de handicap ont été recrutées en 2014 au Brésil.

(1) Je pratique l'inclusion.

Lutte contre les discriminations

Dans tous les pays où il est implanté, Carrefour s'engage contre toutes les formes de discriminations, au moyen de campagnes de formation et de sensibilisation internes et de programmes d'actions répondant à des problématiques locales, de partenariats avec des associations et des ONG. Une politique qui s'appuie également sur :

- la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation en Pologne, en partenariat avec le ministère du Travail;
- la participation des équipes françaises à près de 150 forums dédiés à l'emploi et à la diversité;
- la mise en place de formations à la diversité auprès des collaborateurs du siège du Groupe;
- la poursuite de la campagne de sensibilisation *A diversidade é nossa cara*⁽¹⁾ qui repose sur l'engagement d'ambassadeurs relais en magasins et de nombreuses actions de formation auprès des collaborateurs brésiliens.

(1) La diversité est notre visage.

721
JEUNES RECRUTÉS
DEPUIS LE LANCEMENT,
DONT 118 EN 2014

Être efficace dans notre métier et lutter contre le gaspillage



Réduction du gaspillage alimentaire, diminution des emballages, valorisation des déchets, maîtrise des dépenses en énergie, optimisation des tournées de livraison... Carrefour mobilise toutes les énergies pour lutter contre les diverses formes de gaspillage. Une politique menée par les collaborateurs en concertation avec les fournisseurs, clients et ONG, afin d'élaborer des solutions concrètes, efficaces et durables. Tour d'horizon.

Carrefour a choisi de mettre en œuvre un plan global de lutte contre le gaspillage qui mobilise l'entreprise en faveur d'une meilleure efficacité en termes d'utilisation des ressources. Ainsi, en complément des actions engagées pour optimiser la chaîne logistique (voir pages 34-35), les collaborateurs agissent pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise, réduire les consommations d'eau, d'énergie, de papier, de cartons, sensibiliser les clients et innover dans chacun de leurs métiers.

Réduire le gaspillage alimentaire

Les magasins Carrefour œuvrent, au quotidien, pour réduire la casse et les invendus. Produit par produit, les équipes s'assurent de l'adéquation des commandes et des stocks avec les besoins des clients, une étape fondamentale pour réduire les coûts et limiter les pertes. En complément, Carrefour s'appuie sur un vaste réseau d'associations de l'aide alimentaire – épicerie solidaires, Banques Alimentaires, associations locales – pour redistribuer à ceux qui en ont le plus besoin les produits retirés des rayons et parfaitement consommables. Le Groupe est également engagé dans une collaboration étroite avec ses fournisseurs afin de supprimer les dates

limites d'utilisation optimale (DLUO) et d'allonger les dates limites de consommation (DLC) de certains produits lorsque cela est possible sans altérer leur qualité. Carrefour accompagne ses fournisseurs et récompense chaque année les plus actifs contre le gaspillage alimentaire.

Réduire les consommations

Depuis de nombreuses années, Carrefour s'engage pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise. En dix ans, la consommation d'énergie⁽¹⁾ des magasins a diminué de 31,1 %, fruit d'un investissement continu dans la rénovation des actifs – meubles froids fermés, éclairage basse consommation... Carrefour est l'un des premiers distributeurs à développer des centrales frigorifiques fonctionnant au CO₂ transcritique, plus économe en énergie que les fluides classiques. Dans la même logique, Carrefour met en œuvre des solutions innovantes pour réduire sa consommation d'eau, tel le recyclage des eaux de pluie pour des usages ne nécessitant pas d'eau potable. Entre 2012 et 2014, la consommation d'eau des magasins a ainsi baissé de 8,9 %.

(1) Consommation d'électricité, de fuel et de gaz en 2014 vs 2004 par m² de surface de vente.

Réduire et valoriser les déchets

Carrefour travaille avec ses fournisseurs pour réduire, à la source, les emballages qui ne seraient pas utiles au conditionnement, au transport, à la protection ou à la conservation des produits. Les cartons de conditionnement des produits pour le transport sont ainsi, par exemple, progressivement remplacés par des bacs en plastique réutilisables. Des efforts significatifs sont également engagés pour la réduction des papiers, sacs de caisse, plastiques...

Dans tous les pays, les équipes Carrefour sont à la recherche de solutions dans une dynamique d'économie circulaire et de gestion locale des déchets, avec un objectif clair : valoriser 100% des déchets. Des actions à 360° sont engagées par l'entreprise, portant sur la totalité du cycle et des sources de déchets, tels le processus de méthanisation des déchets organiques des magasins ou le développement de partenariats avec les éco-organismes.

Sensibiliser les clients

En magasin ou à la maison, Carrefour active plusieurs leviers pour apporter aux consommateurs des solutions permettant de limiter le gaspillage : promotions sur les produits non calibrés ou à DLC courtes, développement de l'offre de produits en vrac, transformation des fruits et légumes en soupes, mise en place d'animations magasin et création de sites Web dédiés pour sensibiliser les clients à la bonne gestion de leur réfrigérateur, leur suggérer des idées recettes pour cuisiner les restes ou les inciter au tri et au recyclage des différents produits.

1/3
DE LA PRODUCTION ALIMENTAIRE MONDIALE DESTINÉE À LA CONSOMMATION HUMAINE EST GASPILLÉE CHAQUE ANNÉE DANS LE MONDE

Source : Food and Agriculture Organization (FAO).



LE SAVIEZ-VOUS?

■ Carrefour est le premier distributeur français certifié ISO 50001. Cette norme internationale distingue l'efficacité énergétique du Groupe.

■ La mise en place de meubles froids fermés permet une réduction moyenne de 18% de la consommation d'énergie d'un magasin.

■ L'installation d'éclairage basse consommation permet une réduction de 50% à 80% de la consommation d'énergie associée.

■ Plus de 280 000 tonnes de cartons et papiers ont été recyclés en 2014.

■ 64,8% des déchets des magasins ont été recyclés en 2014 (+ 10,7% vs 2012).

■ Carrefour a reçu, en 2014, le Prix Anti-Gaspi du ministère français de l'Agriculture, qui récompense l'action du Groupe contre le gaspillage alimentaire.

■ Du fait de la politique engagée par l'entreprise, la consommation d'énergie des magasins Carrefour a baissé de 31,1% en dix ans (2014 vs 2004).

■ Carrefour va déployer 200 camions de livraison roulant au biométhane dans les grandes agglomérations françaises (Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille et Lille) d'ici 2017.

La solidarité par l'alimentation

Les collaborateurs s'engagent et s'investissent, au quotidien, dans des programmes de solidarité en faveur des plus démunis. Collecter, redistribuer, soutenir, sensibiliser, mobiliser, former, fédérer, secourir. Cette solidarité s'exerce au sein d'un dispositif souple où se complètent actions locales, nationales et internationales.

Pierre angulaire du dispositif, la Fondation Carrefour coordonne des programmes de solidarité, dans les pays où le Groupe est implanté, centrés sur les problématiques de l'exclusion alimentaire et de l'aide humanitaire d'urgence. En 2014, elle a ainsi financé et orchestré 60 projets, dont l'organisation de la deuxième collecte internationale en faveur des Banques Alimentaires. Dans chaque pays, l'action de la Fondation Carrefour est relayée par les équipes mécénat ou les fondations locales. Ces équipes pilotent également des programmes de solidarité spécifiques, répondant à des problématiques et à des besoins nationaux.

Au niveau local, les équipes des magasins mènent également une action solidaire de proximité, en partenariat avec les associations et collectivités du territoire. L'entreprise, ses équipes, ses infrastructures, les clients, les associations. C'est ainsi toute une chaîne de solidarité qui agit en faveur des plus démunis.



Découvrez les programmes soutenus par la Fondation Carrefour sur : www.fondation-carrefour.org



1-2. Dons alimentaires
En 2014, l'équivalent de près de 88 millions de repas ont été donnés par Carrefour aux différentes associations de l'aide alimentaire :

En participant à cet événement, ils ont permis de collecter 1,4 million d'euros, au bénéfice de plus de 200 associations.

3. Aide d'urgence
La Fondation Carrefour mobilise les ressources de l'entreprise pour venir en aide aux personnes en situation d'urgence, comme en juillet 2014, lorsque le typhon Rammasun a ravagé le sud de la Chine, et en août, après le tremblement de terre à Zhaotong.

7. Collecte internationale
Pour la deuxième année, la Fondation Carrefour a coordonné avec les Banques Alimentaires de 10 pays une grande collecte de produits alimentaires dans plus de 2300 magasins Carrefour.

4-5. L'insertion professionnelle
Au Brésil, la Fondation Carrefour soutient l'association *Rede Cidadã*, dans la mise en place de formations aux métiers du commerce pour des jeunes de 16 à 30 ans en situation précaire.

8. Soutien aux associations partenaires
En Belgique, les hypermarchés Carrefour ont financé les besoins en équipement de 44 associations locales spécialisées dans l'aide alimentaire, avec des dotations allant de 2000 euros à 30000 euros. Lors de cette campagne, intitulée « Clic Solidaire », les clients étaient invités à voter en ligne pour le projet qui leur tenait à cœur.

6. Fédérer les initiatives locales
Pour la quatrième année consécutive, plus de 30000 clients et collaborateurs se sont mobilisés en France pour soutenir les enfants en difficulté, lors de l'opération « Les Boucles du Cœur ».

DATA

ACTEURS DE LA VIE LOCALE

Ancrés dans un quartier, une commune, une région, les magasins Carrefour participent pleinement à la vie et au développement de leur territoire. Tour d'horizon.



Territoires

Soutenir l'économie locale

Les magasins Carrefour nouent des partenariats avec les producteurs, agriculteurs, éleveurs, artisans régionaux et s'attachent à promouvoir dans les rayons le patrimoine culinaire local, contribuant ainsi à maintenir les filières du territoire tout en apportant authenticité, goût et fraîcheur à leurs clients.



Contribuer au développement des territoires

Promotion et valorisation des PME, coopération avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle, partenariats avec les collectivités, les entreprises, les écoles... Au-delà des clients et des fournisseurs, les équipes des magasins tissent de nombreuses relations, localement, pour encourager le développement de leurs territoires.

Être acteur de la vie associative

Sponsoring de clubs et de manifestations sportives, mécénat culturel, organisation d'événements conviviaux, programmes de solidarité... Chaque année, les magasins Carrefour prennent toute leur part dans l'animation de la vie locale.

4000

COLLABORATEURS VOLONTAIRES
POUR METTRE EN VALEUR
LE PATRIMOINE RÉGIONAL À CHAQUE
ÉTAPE DE LA VUELTA EN ESPAGNE

Ancrage local



S'engager, s'impliquer, aider, c'est...



+ Le goût du métier, la passion du client

Parce que les collaborateurs heureux font les clients fidèles, Carrefour s'attache à ce que chacun dans l'entreprise puisse développer ses compétences, progresser dans son métier et sa carrière, se sentir bien dans son poste, impliqué dans la vie du Groupe. En magasin, la maîtrise et la passion du métier ainsi que l'autonomie des équipes forment le cœur de cette dynamique au service des clients.

+ Des actions concrètes pour répondre aux enjeux de société

Qu'il s'agisse d'innover pour réduire la consommation d'énergie des magasins ou d'engager l'entreprise dans un vaste plan de lutte contre toutes les formes de gaspillage, Carrefour investit dans la transformation de son activité au bénéfice de la société.

+ Des équipes solidaires et mobilisées

Carrefour s'engage et s'investit dans des programmes solidaires conduits au quotidien par les collaborateurs, avec le souci constant de produire des effets concrets et positifs pour ceux qui en ont besoin.

+ Une implication dans la vie locale

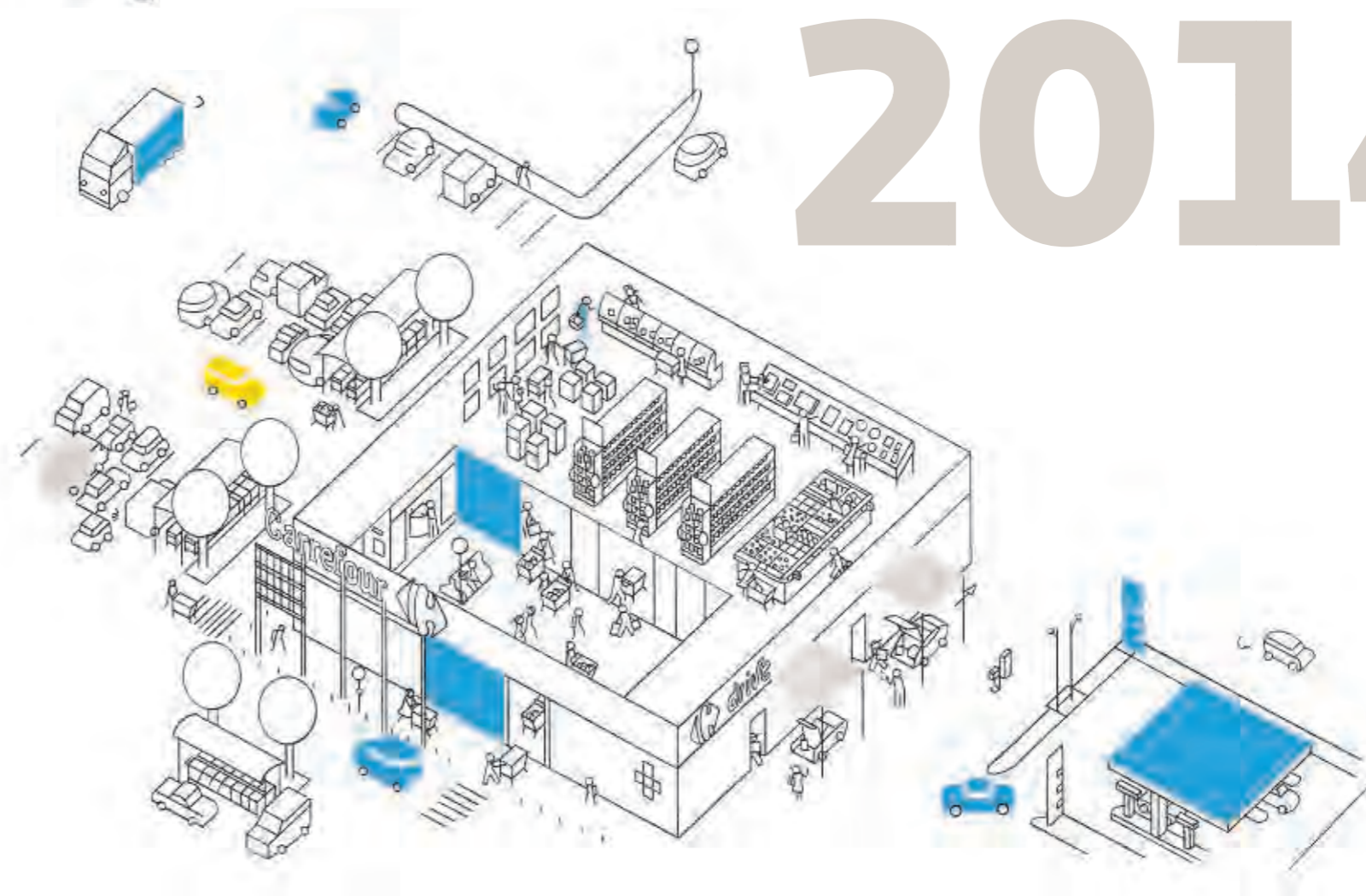
Les magasins Carrefour sont impliqués dans la vie et le développement de leur territoire. Leur engagement prend des formes multiples : contractualisation avec les producteurs locaux, recrutement et insertion professionnelle, mécénat et sponsoring, partenariats avec les acteurs institutionnels, économiques, sociaux et associatifs.

Bien faire notre métier.

Plus de 380 000 collaborateurs dans le monde œuvrent chaque jour pour faire de nos magasins des espaces marchands accueillants et conviviaux au plus près des attentes des clients. Nous adressons nos remerciements particulièrement chaleureux à ceux d'entre eux qui ont accepté de nous consacrer un peu de leur temps pour témoigner de leur quotidien. De l'accompagnement des producteurs à la logistique, de l'animation des rayons au lancement de nouveaux produits, de la prise en compte des enjeux de développement durable en amont des achats à l'extension et la rénovation des magasins, des actions solidaires à la traçabilité des produits, nous espérons vous avoir ainsi permis de découvrir la diversité de nos métiers et les mille et une façons de s'engager chaque jour pour la plus grande satisfaction de nos clients.



REPÈRES 2014



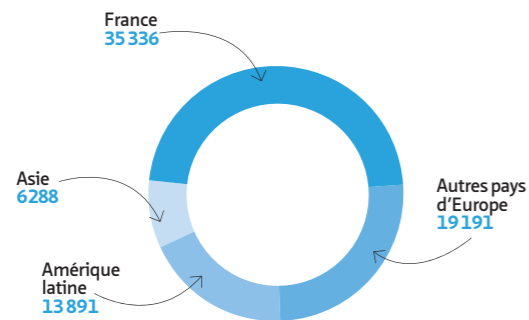
Panorama financier

L'année 2014 confirme la dynamique de croissance du Groupe, illustrée par l'accélération de la croissance des ventes, avec une hausse organique de 3,9% (hors essence et hors calendaire). Les résultats progressent également, à la fois en Europe et dans les pays émergents, avec un résultat opérationnel courant en hausse de 10,6% à changes constants. En France, Carrefour affiche une nouvelle croissance organique de ses ventes hors essence (+1,2%), illustrant le dynamisme de son modèle multiformat. Le Groupe améliore sa rentabilité dans ses autres pays d'Europe, notamment en Espagne. Dans les pays émergents, le résultat opérationnel courant croît de 14,9% à changes constants. Carrefour a poursuivi la remise à niveau de ses actifs, la modernisation et le développement de son parc, pour un investissement de 2,4 milliards d'euros. En 2014, le cash-flow libre du Groupe s'est élevé à 306 millions d'euros par rapport à 26 millions en 2013.

Plus d'infos dans le Document de Référence 2014 disponible sur www.carrefour.com

100,5 Mds€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC
SOUS ENSEIGNES

Chiffre d'affaires HT par zone géographique
(en millions d'euros)



CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires hors taxes est en croissance de 2,9% à taux de changes constants par rapport à 2013 (-0,2% à changes courants) et confirme l'augmentation des ventes en France comme à l'international. La progression du chiffre d'affaires du Groupe s'explique principalement par une hausse des ventes à magasins comparables (hors essence et hors calendaire) de 2,8%, meilleure performance enregistrée depuis plus de sept ans. En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,2% en organique hors essence (-0,3% en publié), sur une base de comparaison déjà en hausse de 1,0% hors essence en 2013. Tous les formats sont en croissance organique pour la deuxième année consécutive. Nos activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de l'image-prix, une hausse du nombre de passages en caisse et une progression de la satisfaction globale des clients. Dans les autres pays d'Europe, le chiffre d'affaires est en baisse de 0,2% à changes courants. Cette évolution témoigne de la poursuite du redressement en Espagne et d'une amélioration des tendances de vente en Italie au deuxième semestre grâce au déploiement continu des plans d'actions. En Amérique latine, les ventes organiques sont en forte croissance à +18,1% sur une base de comparaison déjà élevée en 2013. Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire au Brésil et en Argentine. En Asie, les ventes organiques baissent en 2014 (-1,8%), reflétant l'environnement de frugalité de la consommation en Chine.

Chiffre d'affaires HT
(en millions d'euros)



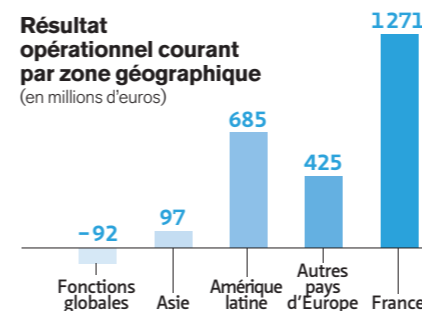
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant s'élève à 2 387 millions d'euros, en hausse de 10,6% à changes constants et de 6,7% à changes courants. Il représente 3,2% du chiffre d'affaires comparé à 3,0% en 2013. En France, le résultat opérationnel courant poursuit son amélioration, en hausse de 6,1%. La marge commerciale continue de bénéficier d'un meilleur équilibre entre prix de fond de rayon, promotions et fidélité, ainsi que des gains liés à la réduction de la décote et à la mise en œuvre du plan logistique. Les autres pays d'Europe voient leur rentabilité progresser de 9,6% à changes constants. La rentabilité continue de croître au Brésil dans chacun des formats. En Argentine, le résultat opérationnel est stable, témoignant d'une excellente résistance. En Asie, la marge commerciale se tient sur l'année dans un environnement marqué par une consommation frugale et une baisse des ventes de *shopping cards*. L'activité à Taïwan se porte bien.

Résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)



Résultat opérationnel courant par zone géographique
(en millions d'euros)



RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

Le résultat net, part du Groupe, est de 1 249 millions d'euros, en recul de 1,5% par rapport à 2013 à changes constants et de 1,1% à changes courants. Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est de 1 182 millions d'euros, soit une progression de 24,6% par rapport à 2013.

Résultat net, part du Groupe
(en millions d'euros)



Résultat net, part du Groupe, des activités poursuivies
(en millions d'euros)



DETTE NETTE

La dette financière nette s'établit à 4 954 millions d'euros en 2014. En parallèle, le coût de l'endettement financier net continue de baisser, en réduction de 29 millions d'euros par rapport à 2013. Le ratio d'endettement financier dette nette/EBITDA s'établit à 1,3x (1,1x en 2013).

Dettes nettes
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS

Le Groupe poursuit ses investissements en 2014, en ligne avec le plan : ils sont en hausse de 11,7% et atteignent 2,4 milliards d'euros sur l'année. Ces investissements permettent au Groupe de poursuivre la rénovation et la maintenance de ses magasins, particulièrement en France et au Brésil, et d'investir dans la simplification des systèmes d'information et le déploiement du multicanal.

Investissements
(en millions d'euros)



Panorama boursier

Au 31 décembre 2014, l'action Carrefour se situait en 24^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,85%.

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2014, le capital est de 1 837 284 772,50 euros. Il est divisé en 734 913 909 actions de 2,50 euros chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2014, ressort à 830 549 897. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 820 268 424.

Capital au 31 décembre 2014

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix	En %
Blue Partners ⁽¹⁾	41 383 842	5,63%	67 337 115	8,11%
ColDevelopment SARL	1 250 000	0,17%	1 250 000	0,15%
Cervinia Europe	38 046 501	5,18%	69 546 501	8,37%
Groupe Arnault SAS ⁽²⁾	2 656 752	0,36%	2 656 752	0,32%
Bunt ⁽³⁾	25 388 570	3,45%	25 388 570	3,06%
Sous-total	108 725 665	14,79%	166 178 938	20,01%
Galfa ⁽⁴⁾	69 817 000	9,50%	69 817 000	8,41%
Salariés	7 783 462	1,06%	15 531 062	1,87%
Autodétention	10 281 473	1,40%		
Autocontrôle				
Public	538 306 309	73,25%	579 022 897	69,72%
TOTAL	734 913 909	100,00%	830 549 897	100,00%

(1) Dont 5 000 000 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce. (2) Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions. (3) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions. (4) Dont 14 316 725 actions via un contrat d'equity swap.

Au 31 décembre 2014, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possèdent 57 453 273 titres octroyant un droit de vote double.

734 913 909
ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

18,6 Mds€
DE CAPITALISATION BOURSÈRE

DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 juin 2015 un dividende de **0,68 euro par action** au titre de l'exercice 2014, payable en numéraire ou en actions Carrefour. Ce dividende proposé correspond à un taux de distribution de 46% du résultat net, part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique définie en mars 2012. La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 17 juin 2015. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 17 juin et s'achèvera le 7 juillet 2015 inclus. La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendront le 17 juillet 2015. Les actions nouvelles seront émises à un prix égal à 95% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

L'ACTION CARREFOUR

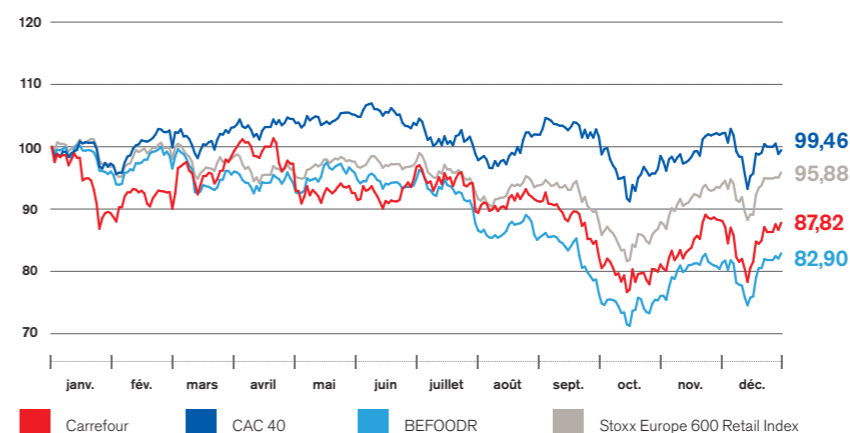
L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2010 ⁽²⁾	2011	2012	2013	2014
Cours de clôture ⁽¹⁾ (en euros) :					
• plus haut	41,28	36,08 ⁽²⁾ 31,52 ⁽³⁾	19,63	29,02	29,20
• plus bas	30,85	15,07	13,07	18,90	22,09
• au 31 décembre	30,85	17,62	19,35	28,81	25,30
Nombre d'actions au 31 décembre	679 336 000	679 336 000	709 214 653	723 984 192	734 913 909
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Mds€)	21,0	12,0	13,7	20,9	18,6
Moyenne des volumes quotidiens ⁽¹⁾⁽⁴⁾	2 874 196	3 935 400 ⁽²⁾	3 239 839	2 598 027	2 985 228
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action (en euros)	0,56	(3,35)	0,17	1,37	1,67
Dividende net (en euros)	1,08	0,52	0,58	0,62	0,68 ⁽⁵⁾
Rendement	3,50%	2,95%	3,00%	2,15%	2,69%

(1) Source : NYSE Euronext. (2) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (3) Donnée ajustée de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (4) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext. (5) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 11 juin 2015.

PERFORMANCE BOURSÈRE DE L'ACTION CARREFOUR EN 2014 (BASE 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR⁽¹⁾ et l'indice Stoxx Europe 600 Retail⁽²⁾.



Source : Bloomberg

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Ocado, ICA Gruppen, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco. (2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : AA PLC, Ahold, Groupe Booker, Carrefour, Casino, Colruyt, Debenhams, Delhaize, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, Home Retail, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kering, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Sports Direct International, Tesco.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION

Place de cotation principale :
Euronext Paris – compartiment A

Code ISIN : FR0000120172

Valeur nominale : 2,50 euros

Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100, Stoxx Europe 600 Retail Index

Code mnémotechnique : CA

Code Reuters : CARR.PA

Code Bloomberg : CA : FP

Éligibilité PEA/SRD : oui/oui

CONTACTS

Carrefour

33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0) 1 41 04 26 00

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs

Société Générale Securities Services
32, rue du Champ-de-Tir
CS 30812
44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42



Plus d'infos sur :
www.carrefour.com

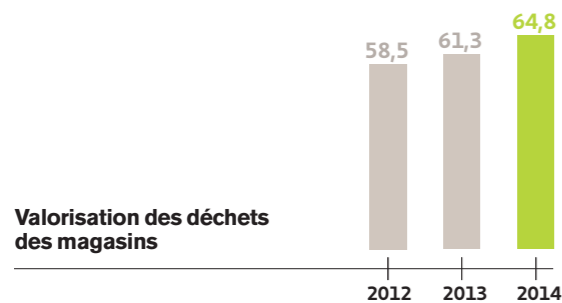
Panorama RSE

Convaincu que la performance se mesure également par la contribution à la Société, la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la stratégie du groupe Carrefour. Cette performance, mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers, est le résultat d'une démarche d'amélioration permanente impliquant tous les métiers du Groupe dans l'ensemble des pays.

Le Groupe mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Inscrites dans une démarche globale, elles participent à une performance pérenne et responsable de l'entreprise. Les actions de Carrefour en matière de responsabilité sociétale participent à l'objectif de « bien faire notre métier » et visent à limiter l'utilisation des ressources en luttant contre toutes les formes de gaspillage, à encourager la préservation de la biodiversité, et à contribuer à la Société en accompagnant les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise.

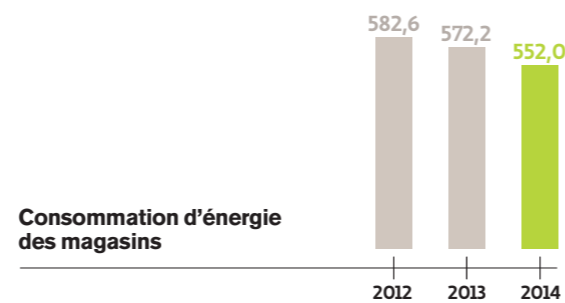
Plus d'infos dans le Document de Référence 2014 disponible sur www.carrefour.com

LIMITER L'UTILISATION DES RESSOURCES EN LUTTANT CONTRE TOUTES LES FORMES DE GASPILLAGE



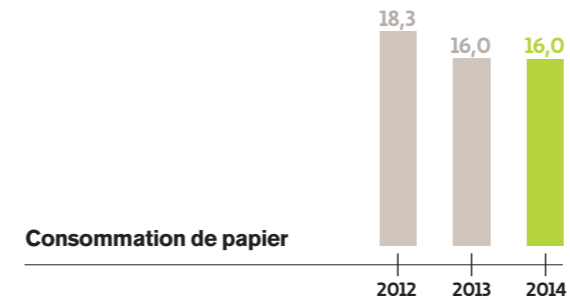
En % des déchets totaux
Données à BU comparables (92% du périmètre CA HT consolidé 2014. Hors hypermarchés Argentine et supermarchés Italie et Argentine).

Carrefour poursuit le développement de solutions dans une dynamique d'économie circulaire et de gestion locale des déchets, avec l'objectif de valoriser 100% des déchets produits dans les magasins. En 2014, le taux de valorisation progresse de 3,5 points (vs 2013) pour atteindre près de 65% et la part des déchets organiques progresse en lien avec le projet de biométhanisation (12% des déchets recyclés en 2014 vs 9% en 2013).



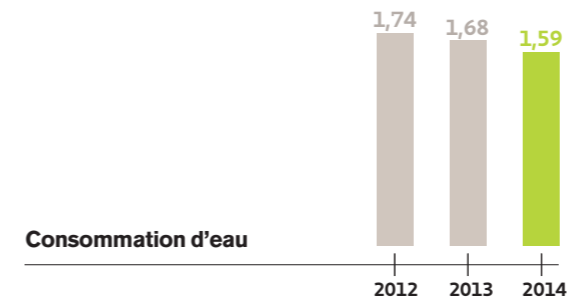
Électricité, gaz et fuel (en kWh/m² de surface de vente)
Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

À fin 2014, la consommation d'énergie (électricité, gaz et fuel) des magasins du Groupe par m² de surface de vente a baissé de 3,5% vs 2013 et de 31,1% vs 2004. Ainsi, l'objectif de 30% de réduction que le Groupe s'était fixé à horizon 2020 a été atteint avec six ans d'avance, fruit d'une politique de réduction du kWh/m² active menée par les magasins. Dans le même temps, les émissions de CO₂ par m² associées à la consommation d'énergie ont diminué : -0,5% par rapport à 2013.



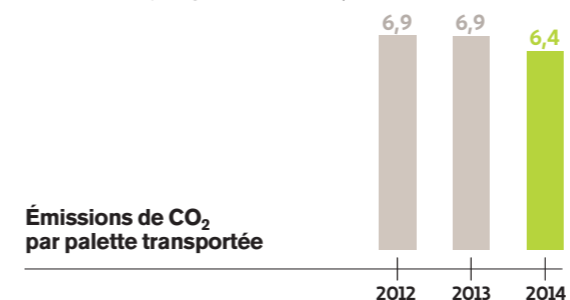
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (en kg/m² de surface de vente)

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014). Carrefour poursuit ses efforts tant dans la réduction des quantités de papier acheté pour ses publications commerciales que dans l'objectif d'atteindre 100% de papier recyclé ou certifié (99,3% à fin 2014).



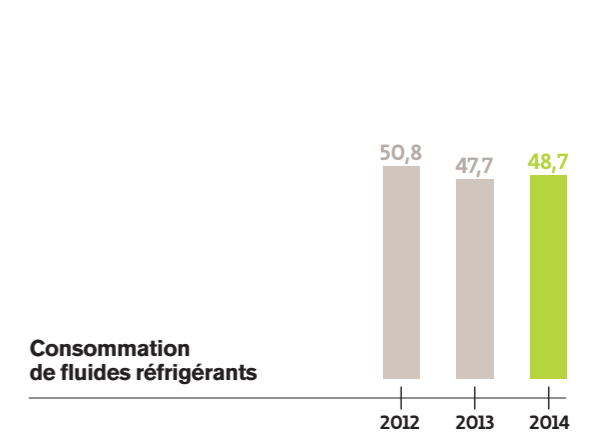
Quantité d'eau consommée (en m³/m² de surface de vente)
Données à BU comparables (91% du périmètre CA HT consolidé 2014. Hors hypermarchés et supermarchés Belgique et Argentine).

En un an, une économie d'eau supplémentaire de 5,8% par m² de surface de vente a été réalisée pour un total de 15,5 millions de m³ consommés dans les magasins du Groupe. Partout dans le monde, les magasins adoptent progressivement des solutions pour limiter leur consommation d'eau, telles que des robinets avec détecteur de mouvement ou des systèmes de récupération et de recyclage des eaux de pluie.



Émissions de CO2 par unité de transport (en kg CO2/palette)
Données à BU comparables (85% du périmètre CA HT consolidé 2014. Hors hypermarchés et supermarchés Brésil).

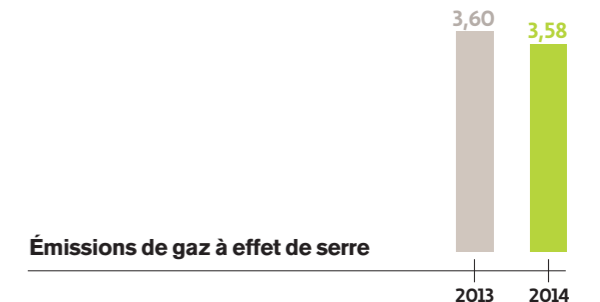
Les nombreuses initiatives mises en œuvre par Carrefour (optimisation du remplissage des camions, limitation des retours à vide, véhicules propres...) ont permis de faire baisser de 7% les émissions de CO₂ par palette transportée en 2014 (vs 2013).



Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (en kg/1000 m² de surface de vente)

Données à BU comparables (96% du périmètre CA HT consolidé 2014. Hors hypermarchés et supermarchés Argentine).

Fort de l'engagement de Carrefour de ne plus utiliser de fluides hydrofluorocarbures (HFC) dans les nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015, les nouveaux fluides ont généré plus de fuites (+ 2,1% vs 2013). Néanmoins, les émissions de CO₂ par m² de surface de vente liées à la consommation de fluides réfrigérants ont diminué (- 6,8% vs 2013) du fait du potentiel de réchauffement global inférieur des nouveaux fluides. Carrefour poursuit également la substitution progressive de ses installations de production de froid commercial par des installations utilisant des fluides naturels.



Émissions totales (en millions t. eq. CO2)
Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

En 2014, les émissions de CO₂ sont en diminution de 0,6% vs 2013 et la répartition scope 1/2/3 reste stable, les efforts de réduction de CO₂ étant réalisés dans tous les domaines. Le Groupe s'est fixé l'objectif de diminuer de 40% ses émissions de CO₂ d'ici à 2020 vs 2009 dans quatre pays en Europe (France, Espagne, Italie et Belgique représentant 38% des émissions du Groupe). Fort des initiatives menées depuis 2009, les émissions de CO₂ sont en baisse de 30,5%.

ENCOURAGER LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Utilisation d'huile de palme certifiée durable RSPO⁽¹⁾ dans les produits de marques Carrefour

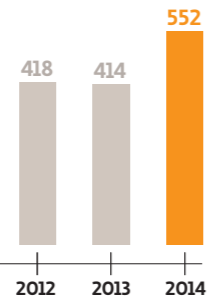


En % des volumes totaux d'huile de palme

Consolidation données Argentine, Belgique, Brésil, France, Italie, Pologne, Roumanie et Taïwan. En 2014, la part d'huile de palme certifiée RSPO⁽¹⁾ utilisée dans les produits de marques Carrefour a augmenté de 11 points par rapport à 2013, en phase avec l'objectif de Carrefour d'utiliser 100% d'huile de palme certifiée durable dans les produits de marques Carrefour à fin 2015.

(1) Roundtable on Sustainable Palm Oil.

Développement des Filières Qualité Carrefour

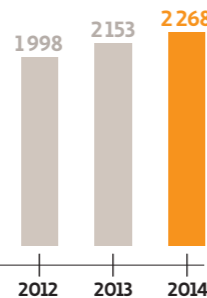


En nombre de partenariats

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

Carrefour poursuit le développement de ses Filières Qualité Carrefour avec 138 nouvelles filières en 2014 et une idée simple : proposer des produits agricoles du terroir à un prix juste, sur la base de méthodes respectueuses de l'environnement et de relations pérennes avec plus de 21 000 fournisseurs partenaires.

Offre de produits alimentaires BIO de marques propres



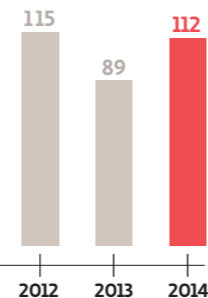
Nombre de références de produits alimentaires BIO contrôlés (en unités)

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

En 2014, les ventes de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique ont augmenté de 12,2% vs 2013 et le nombre de références de 5,3%. Dans tous les univers de consommation, Carrefour propose un large choix de produits alimentaires, cosmétiques et textiles issus de l'agriculture biologique.

ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS ET LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE

Offre de produits de marques propres issus du commerce équitable



Nombre de produits de marques propres issus du commerce équitable (en nombre de références)

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

En 2014, les ventes de produits de marques propres issus du commerce équitable ont augmenté de 15,9% par rapport à 2013 et le nombre de références de 25,8%.

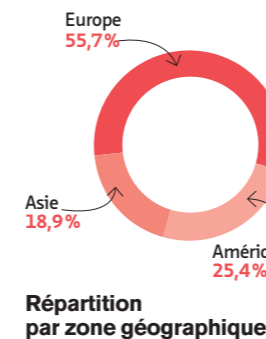
Audits sociaux



Nombre d'audits sociaux (dont audits initiaux⁽¹⁾)

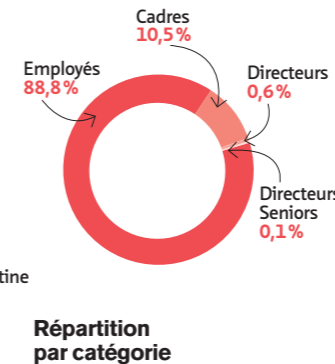
(1) Audits de contrôle du respect de la Charte sociale avant référencement.

Effectifs



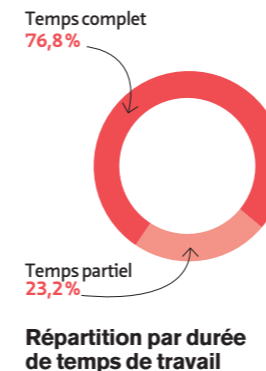
Répartition par zone géographique

La répartition des collaborateurs reflète le modèle de distribution multiformat et multicanal développé dans les 10 pays intégrés du Groupe.



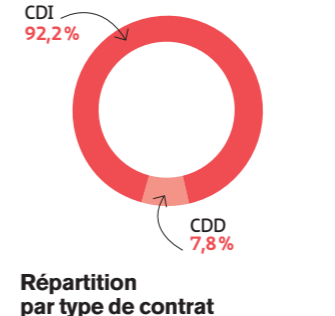
Répartition par catégorie

Les collaborateurs de Carrefour travaillent dans leur grande majorité dans les magasins, au service des clients. Avec 88,8% d'employés, la répartition des effectifs par catégorie reflète cette organisation.



Répartition par durée de temps de travail

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisation garantissant la continuité de la qualité de service, tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des règles locales. Le travail à temps partiel et le recours à des contrats à durée déterminée répondent au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients.



Répartition par type de contrat

Formation

15,5 HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ EN MOYENNE

4,5 MILLIONS D'HEURES DE FORMATION DISPENSÉES EN 2014

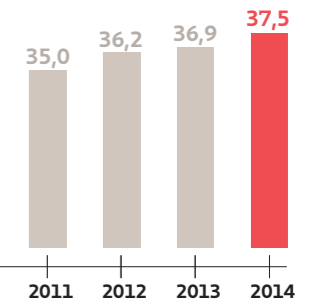
Partagé entre le Groupe et les pays ou les entités, le déploiement du plan de formation est animé autour de deux axes majeurs : le développement des compétences métiers de Carrefour pour offrir un meilleur service aux clients et le développement managérial et personnel des collaborateurs.

Promotion interne

48% TAUX DE PROMOTION INTERNE

En privilégiant la promotion interne, Carrefour joue un rôle d'ascenseur social pour ses collaborateurs. À titre d'exemple, un employé en magasin peut accéder à des fonctions de chef de rayon, puis de chef de secteur. En 2014, le taux de promotion interne atteint 48%.

Égalité hommes/femmes

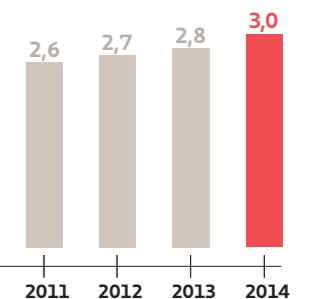


Part des femmes dans le management (en %)

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

En 2014, le Groupe a poursuivi le processus en faveur de l'égalité hommes/femmes et de la promotion des femmes à tous les niveaux hiérarchiques et de responsabilités. La part des femmes dans le management est en progression de 7,1% en quatre ans. De nombreuses initiatives ont été menées en 2014 dans tous les pays du Groupe.

Salariés en situation de handicap



Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap

Données à BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2014).

À fin 2014, Carrefour emploie 11 218 collaborateurs déclarés en situation de handicap, en progression de 21,3% en quatre ans.

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Il veille à l'équilibre de sa composition, à l'adaptation aux besoins de la Société par les compétences, l'expérience et la représentativité des Administrateurs et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions.

Le Conseil d'Administration approuve les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Nomination le 23 mai 2012

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Georges Ralli

Vice-Président

Nomination le 18 juin 2012

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Bernard Arnault*

Nomination le 28 juillet 2008

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Thomas J. Barrack Jr.*

Nomination le 15 janvier 2014

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Nicolas Bazire*

Nomination le 28 juillet 2008

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Jean-Laurent Bonnafé*

Nomination le 28 juillet 2008

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Thierry Breton

Nomination le 28 juillet 2008

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

René Brillet

Nomination le 20 avril 2005

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Charles Edelstenne

Nomination le 28 juillet 2008

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Diane Labruyère-Cuilleret

Nomination le 18 juin 2012

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Mathilde Lemoine

Nomination le 20 mai 2011

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Bertrand de Montesquiou

Nomination le 18 juin 2012

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

Amaury de Seze

Administrateur référent

Nomination le 20 avril 2005

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Anne-Claire Taittinger

Nomination le 20 avril 2005

Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Philippe Houzé

Censeur

Nomination le 15 octobre 2014

Nomination en tant qu'Administrateur proposée à l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

* Administrateur non indépendant.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les Comités du Conseil d'Administration sont les suivants :

LE COMITÉ DES COMPTES

Président :

Georges Ralli

Membres :

Nicolas Bazire*

René Brillet

Mathilde Lemoine

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Président :

Thierry Breton

Membres :

René Brillet

Charles Edelstenne

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Président :

Bertrand de Montesquiou

Membres :

Nicolas Bazire*

Diane Labruyère-Cuilleret

Anne-Claire Taittinger

L'équipe de Direction

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Jérôme Bédier

Secrétaire Général

Pierre-Jean Sivignon

Directeur Exécutif
Finances et Gestion

Marie-Noëlle Brouaux

Directrice Exécutive
Communication

Jacques Ehrmann

Directeur Exécutif
Patrimoine, Développement
et Nouvelles Activités

Anne Carron

Directrice
des Ressources Humaines

Les directions Pays et Zones

Noël Prioux

Directeur Exécutif France

Gérard Lavinay

Directeur Exécutif
Europe du Nord

Guillaume de Colonges

Directeur Exécutif Pologne

Jean-Baptiste Dernoncourt

Directeur Exécutif Roumanie

François Melchior de Polignac

Directeur Exécutif Belgique

Pascal Clouzard

Directeur Exécutif Espagne

Eric Uzan

Directeur Exécutif Italie

Thierry Garnier

Directeur Exécutif Chine-Taïwan

Rami Baitieh

Directeur Exécutif Taïwan

Charles Desmartis

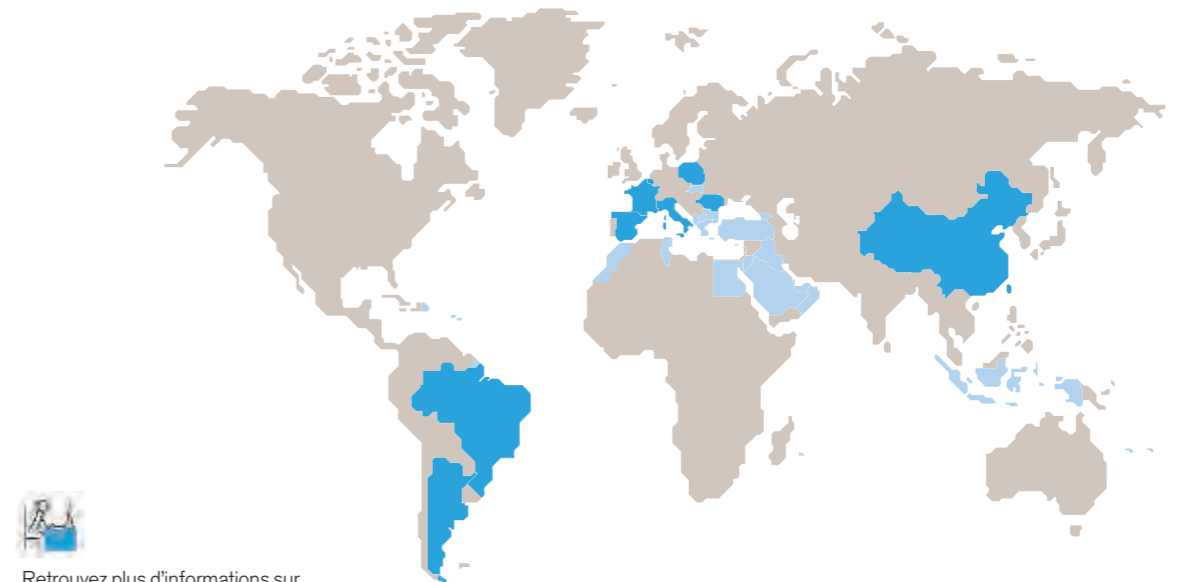
Directeur Exécutif Brésil

Daniel Fernandez

Directeur Exécutif Argentine

Stéphane Thouin

Directeur Exécutif
Partenariat International



Retrouvez plus d'informations sur la Gouvernance dans le Document de Référence disponible sur : www.carrefour.com

Contacts

GROUPE CARREFOUR

Direction Générale
33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 19887
75443 Paris Cedex 09
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services (SGSS)
32, rue du Champ-de-Tir
CS 30812
44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

FRANCE

93, avenue de Paris – BP 83
91300 Massy
Tél. : +33 (0)1 69 19 30 00

EUROPE

Belgique
20, avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél. : +32 2 729 21 11

Espagne
Calle Campezo, 16
Polígono de las Mercedes
28022 Madrid
Tél. : +34 91 301 89 00

Italie
Via Caldera, 21
20153 Milano
Tél. : +39 02 48 251

Pologne
Ul. Targowa 72
03-734 Warszawa
Tél. : +48 22 517 21 10

Roumanie
Blvd. Timisoara nr. 26z, sector 6
Cladirea Anchor Plaza – Etaj 8
061331 București
Tél. : +40 21 206 74 00

AMÉRIQUE LATINE

Argentine
Cuyo 3367 – 1640 Martínez
Provincia de Buenos Aires
Tél. : +54 11 40 03 70 00

Brésil
Rua George Eastman, n° 213
CEP 05690-000 São Paulo
Tél. : +55 11 37 79 60 00

ASIE

Chine
Floor 18, Tower A, Central Towers
No 555 Langao Road, Putuo District
200333 Shanghai
Tél. : +86 21 3878 4500

Taïwan
5F, No. 136, Daye Rd.,
Beitou Dist, Taipei City
Tél. : +886 2 2898 1999

DÉCOUVREZ NOS AUTRES PUBLICATIONS



Document de Référence
Rapport Financier Annuel
2014



Rapport d'activité de
la Fondation Carrefour
2014



Guide de l'actionnaire
2015

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR

Sur notre site Internet



www.carrefour.com

Sur Twitter®



@GroupeCarrefour

Réalisation : Direction de la Communication du groupe Carrefour

Création et production : !!AVAS WORLDWIDE PARIS

Crédits photographiques : Lionel Barbe, Elisa Desmares, David Pell Multimédia, Marta Nascimento / REA, Christophe Lebedinsky, Victor Moriyam / Xibé, Olivier Lechat, Vincent Rosenblatt / Agencia Olhares, Christophe Gay / Skyzone, Dako Films, Thomas Raffoux, Philippe Bauduin, Philippe Lévy, Eric Chameux, Jean-Marc Lebaz, Didier Robsics, photothèque Carrefour, droits réservés.

Illustrations : Laurent Cilluffo.

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : l'impression du document a été réalisée par Frazier, certifié FSC et ISO 14001 système de management environnemental (SME). Frazier a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.





www.carrefour.com

Société anonyme au capital de 1 837 284 772,50 euros
Siège social : 33, avenue Émile Zola – 92 100 Boulogne-Billancourt
652 014 051 RCS Nanterre

