



**La transition  
alimentaire  
pour tous**



**Un an  
d'action**

Rapport d'activité 2018

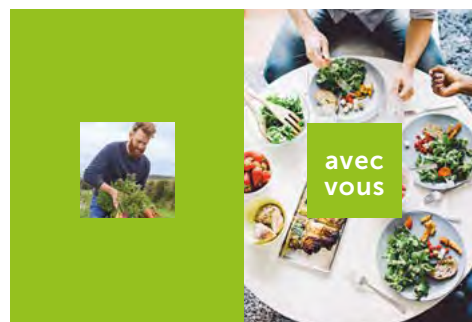




## Sommaire

<u>UN CONSTAT</u>	02
<u>UNE AMBITION</u>	04
<u>UN MODÈLE</u>	06
<u>ENTRETIEN AVEC ALEXANDRE BOMPARD</u>	08

### UN AN D'ACTION AVEC VOUS



Mieux manger pour vivre mieux	14
Faire ses courses comme on veut	20
Être sûr de ce que l'on a dans son assiette	26
Être bien accueilli et conseillé	30
Faire plus pour la planète	36

### UN AN D'ACTION POUR VOUS



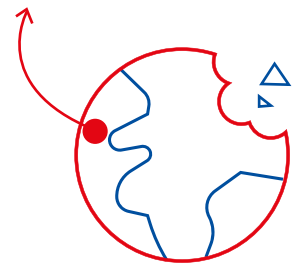
Un modèle d'affaires...	42
...sur lequel s'appuie notre stratégie	44
Tous mobilisés pour le « mieux-manger »	46
S'engager chaque jour pour une alimentation solidaire	48
Une stratégie portée par une gouvernance engagée	50
Repères 2018 financiers et RSE	54

Proposer une alimentation de qualité, saine, qui a du goût et accessible à tous est la mission qui mobilise toutes nos équipes depuis un an. Elle s'inscrit dans des actions concrètes sur lesquelles Carrefour s'engage afin de démocratiser le « mieux-manger » et transforme en profondeur les pratiques du Groupe au plus près des attentes des consommateurs. Dans cette démarche pionnière de transition alimentaire, Carrefour entraîne ses partenaires agricoles et tous les acteurs de la chaîne alimentaire vers plus d'exigence en matière de qualité, de traçabilité et de préservation environnementale. Le Groupe renforce ainsi son implication dans la vie locale et le développement économique des territoires.

# Un constat

Mieux manger est un enjeu de société. Par plaisir, pour rester en bonne santé mais aussi pour développer un modèle de production durable, qui préserve l'environnement et la biodiversité, limite le réchauffement climatique et contribue aux économies locales. Porté par cette triple exigence – sanitaire, écologique et sociale – Carrefour réinvente son modèle au service d'une ambition collective : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

**9,8 milliards**  
d'êtres humains à nourrir en 2050,  
contre 7,5 milliards aujourd'hui.



Source : ONU, juin 2017.

**38,9 %**

de la population adulte mondiale est en surpoids ou obèse. C'est le plus fort taux jamais enregistré.

Source : Global Nutrition Report, novembre 2018.

**11 %**



**DE LA POPULATION MONDIALE NE MANGE PAS À SA FAIM, SOIT 815 MILLIONS DE PERSONNES.**

Source : ONU, 2017.

**+ 60 %**



En France, les surfaces agricoles en bio ont augmenté de 60 % en cinq ans. Elles représentent 6,5 % de la surface agricole utile en 2017.

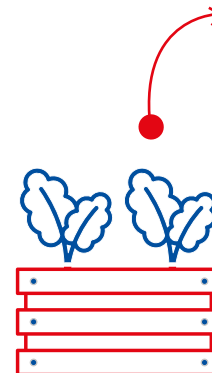
Source : L'Agence Bio, 2018.

**24 %**

**LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES À L'AGRICULTURE ONT DOUBLÉ EN CINQUANTE ANS, POUR REPRÉSENTER 24 % DU TOTAL MONDIAL.**

Source : FAO, octobre 2016.

**x3**



Les ventes mondiales de produits alimentaires biologiques ont triplé en dix ans, pour atteindre 80 milliards d'euros en 2015.

Source : L'Agence Bio, 2017.

**89 %**

des consommateurs dans le monde pensent que l'alimentation est aussi efficace que la médecine pour préserver leur santé <sup>(1)</sup>.

**47 %**

des Français disent acheter, depuis deux ans, plus de produits respectueux de l'environnement ; 44 % plus de produits assurant une juste rémunération au producteur ; et 44 % plus de produits garantissant le bien-être animal <sup>(2)</sup>.

**29 %**

des consommateurs dans le monde effectuent en moyenne plus d'un achat par semaine en ligne (31 % en France, 41 % en Allemagne, 52 % en Chine) <sup>(3)</sup>.

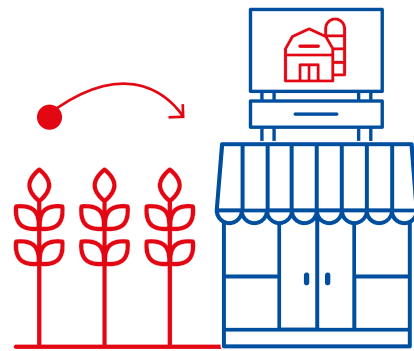
**+30 %**

Le marché mondial de l'e-commerce en PGC-FLS <sup>(4)</sup> a augmenté de 30 % en 2017, pour atteindre 4,6 % du total mondial (5,6 % en France).

(1) Source : Eater's Digest 2017, Prosumer Report.  
(2) Source : enquête Ipsos, novembre 2016.  
(3) Source : PwC, Global Consumer Insights, 2018.  
(4) Source : Kantar Worldpanel, 2018.

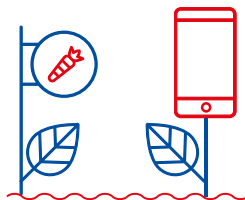
# Une ambition

Créateur de l'hypermarché, pionnier de la consommation de masse, premier distributeur généraliste de bio en France... Carrefour reste fidèle à son histoire et se réinvente pour proposer, chaque jour, une alimentation de qualité, accessible à tous, à travers l'ensemble de ses canaux de distribution. Une alimentation saine, variée, authentique, respectueuse de l'environnement et socialement responsable.



## Transition alimentaire

Pour devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, Carrefour entend atteindre un chiffre d'affaires global de 5 milliards d'euros en 2022 issus des ventes de produits bio, développer fortement son offre en frais et en produits de marques propres, porteurs d'une haute exigence gustative, qualitative et environnementale.



## Omnicanalité

5 MILLIARDS D'EUROS

DE CHIFFRE D'AFFAIRES D'ICI 2022

Parce que les nouvelles technologies ont révolutionné nos façons de consommer, Carrefour investit 2,8 milliards d'euros dans le digital, en cinq ans, pour construire un univers omnicanal de référence et devenir en 2022 le leader mondial de l'e-commerce alimentaire.

## Accessibilité prix

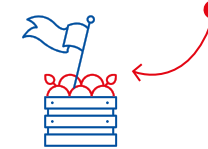
Fidèle à son engagement en faveur du pouvoir d'achat, Carrefour agit sur le prix de ses produits pour que la transition alimentaire soit accessible à tous et qu'elle rémunère justement les producteurs.



Conscient de l'urgence des enjeux et de l'ampleur des défis, Carrefour a lancé, en septembre 2018, Act for Food, un programme mondial d'actions concrètes en faveur du « mieux-manger ». Ces engagements sont déclinés dans chacun des pays où le Groupe est implanté. En France, par exemple, Act for Food s'articule déjà autour de 13 actions majeures.

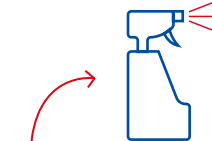
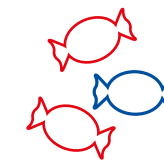
### Garantir

le bio 100 % français sur les produits frais à marque Carrefour Bio



### Bannir

100 substances controversées de tous les produits alimentaires Carrefour



### Supprimer ou réduire

l'utilisation des pesticides chimiques des filières végétales

### Supprimer

les traitements antibiotiques dans les élevages Filière Qualité Carrefour



### Supprimer

les OGM des produits Carrefour et de l'alimentation des animaux d'élevage

### Garantir

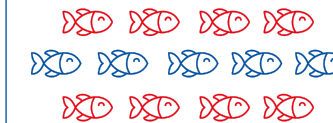
un large choix de poissons certifiés pêche et aquaculture responsables

### Vendre

des fruits et légumes issus de semences paysannes pour favoriser la biodiversité

### Doubler

la gamme de produits végétariens en 2019



### Généraliser

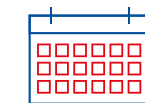
la traçabilité blockchain dans les Filières Qualité Carrefour



**Accompagner** 500 agriculteurs à la conversion au bio Carrefour

### Lutter

contre le gaspillage alimentaire



### Supprimer

des rayons des fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison

### Réduire

les emballages





# Un modèle intégré et ouvert

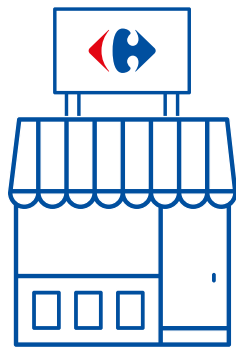
Carrefour conduit depuis 2018 une profonde transformation de son modèle d'affaires pour répondre aux nouveaux enjeux de consommation et aux attentes de la société.

Ce modèle, intégré et ouvert, connecte un vaste écosystème de producteurs, clients et partenaires afin de créer de la valeur pour chacune des parties prenantes.

## Proximité

### DES CLIENTS :

1 magasin à moins de 8 minutes de chez soi en moyenne en France



### DE LA PRODUCTION

#### LOCALE :

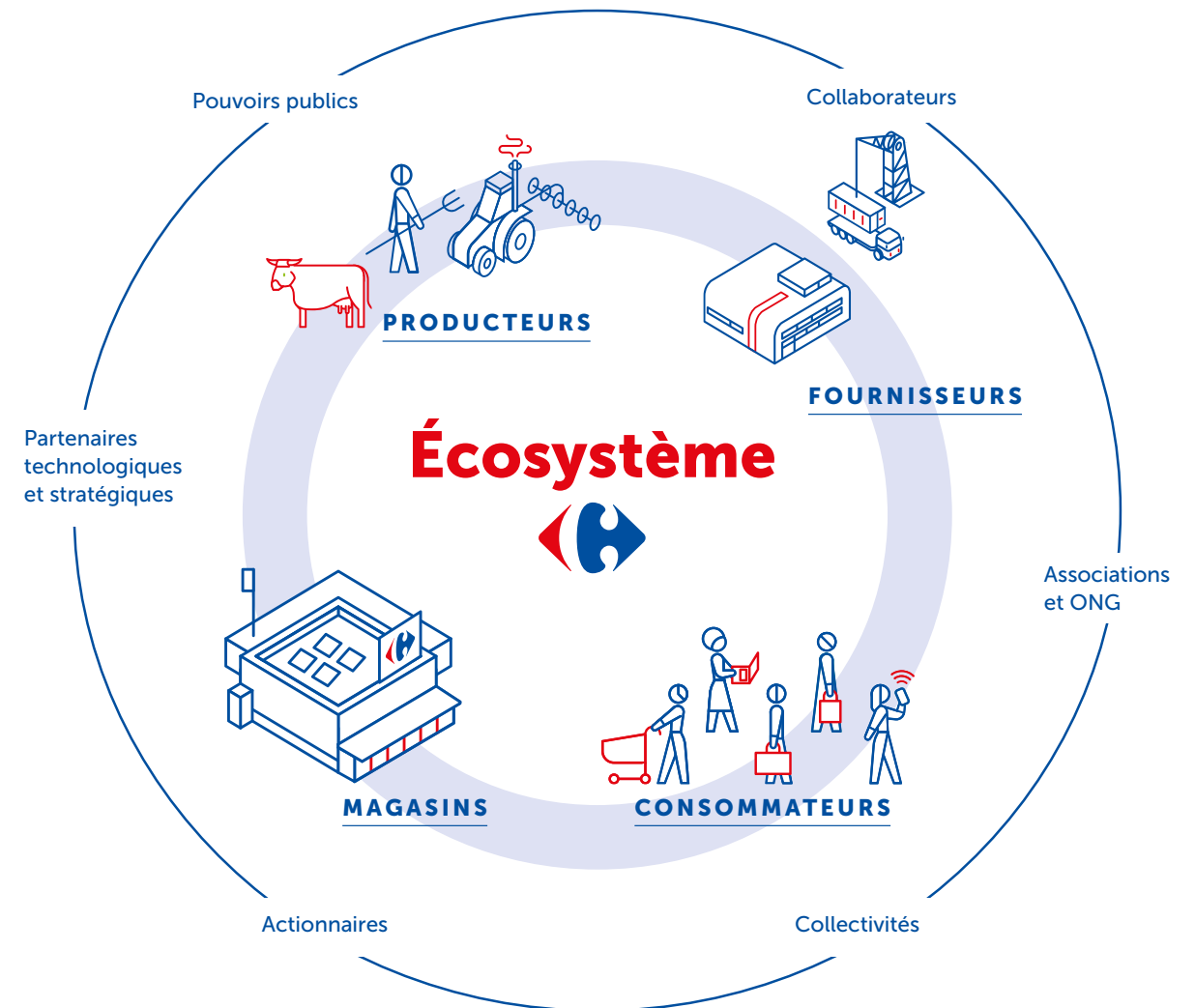
Près de 28 000 producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour dans le monde



## Ouverture

En septembre 2018, Carrefour s'est doté d'un Comité d'orientation alimentaire, constitué de personnalités reconnues dans les domaines du « bien-manger », de la santé et de l'agriculture durable :

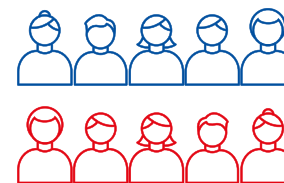
- ▷ Lucie Basch, fondatrice de Too Good To Go
- ▷ Myriam Bouré, co-fondatrice d'Open Food France
- ▷ Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone
- ▷ Jean Imbert, chef cuisinier écoresponsable
- ▷ François Mandin, agriculteur vendéen, engagé dans l'agriculture de conservation des sols
- ▷ Caroline Robert, cancérologue, chef de service à l'Institut Gustave-Roussy
- ▷ Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees



## Création de valeur partagée

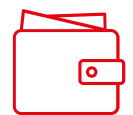
90%

des collaborateurs en CDI



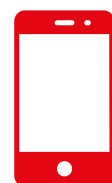
6,2

milliards d'euros de salaires et charges sociales



523

millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires en numéraire ou en titres



**2,8 milliards**

d'euros investis entre 2018 et 2022 dans la transformation digitale et omnicanale du Groupe.



**« PARCE QUE  
NOTRE  
AMBITION EST  
UTILE À TOUS,  
ELLE NOUS  
MOBILISE TOUS. »**

**Alexandre Bompard,**  
Président-Directeur Général  
du groupe Carrefour

#### QUEL EST LE BILAN DE CETTE PREMIÈRE ANNÉE DE TRANSFORMATION, DE RÉINVENTION DU MODÈLE CARREFOUR ?

• **A. B. :** 2018 a été une année très dense, au cours de laquelle nous avons atteint ou dépassé nos objectifs. Cette première année était clé dans la mise en œuvre de notre plan. Nous devons assainir notre modèle économique, construire une organisation plus simple, plus souple, réactive, ouverte aux partenariats. Beaucoup reste à faire, mais nous avons indéniablement retrouvé une dynamique, autour d'un objectif largement partagé : la transition alimentaire pour tous. C'est un enjeu qui donne beaucoup de sens et d'enthousiasme à toutes nos actions. Donc un grand bravo aux équipes de Carrefour qui ont accompli, en un an, un travail de fond remarquable.

#### COMMENT JUGEZ-VOUS LES RÉSULTATS DE L'ANNÉE 2018 ?

• **A. B. :** Ce sont des résultats robustes et encourageants. Notre chiffre d'affaires a progressé de 1,4 %, à changes constants, pour atteindre 85 milliards d'euros TTC. Notre résultat opérationnel courant a augmenté de 4,6 %, à 1,9 milliard d'euros, et notre cash-flow libre

de 15%. Carrefour a franchi des étapes décisives dans son projet de transition alimentaire pour tous et de distribution omnicanale. Si nous transformons en profondeur notre modèle, si nous réinventons la façon de faire du commerce, c'est pour répondre aux aspirations profondes des consommateurs. Ils recherchent aujourd'hui une alimentation saine, équilibrée, authentique, à un prix abordable et, au-delà, une alimentation qui protège l'environnement et la biodiversité, contribue à l'économie locale, permette aux agriculteurs de vivre décemment.

#### C'EST CE QUE VOUS APPELÉZ « LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS... » CONCRÈTEMENT, COMMENT CELA SE TRADUIT-IL ?

• **A. B. :** Tout d'abord, nous sommes la seule enseigne de distribution à avoir inscrit cette exigence au cœur de notre modèle. La transition alimentaire pour tous nous a permis de redonner une grande ambition à Carrefour, une ambition très cohérente avec notre histoire, puisque, dès le début des années 1990, Carrefour a été précurseur sur ces sujets, avec le développement des Filières Qualité Carrefour, la création des Produits libres, sous sa marque, ou le bio avec

**« Nos 508 Filières Qualité rassemblent aujourd'hui près de 28 000 agriculteurs dans le monde. Fédérer une communauté agricole d'une telle ampleur est un levier extraordinaire pour apporter partout un manger sain, local, accessible à tous. »**

la boule de pain bio distribuée dans tous ses hypermarchés. Dans le cadre de Carrefour 2022, et avec le lancement du programme mondial Act for Food, nous avons voulu aller plus loin. Nous avons repensé nos magasins, nos offres commerciales, nos organisations, et toute notre entreprise est tournée vers cet objectif. En amont, nos 508 Filières Qualité rassemblent aujourd'hui près de 28 000 agriculteurs dans

le monde, au sein de partenariats pluriannuels dotés de critères rigoureux en matière de qualité, de fraîcheur, de responsabilité environnementale et sociale, et autour de contrats qui leur assurent des revenus pérennes également. Fédérer une communauté agricole d'une telle ampleur est un levier extraordinaire pour apporter partout un manger sain, local, accessible à tous. Et nous poussons plus loin le curseur de la qualité. Nous développons l'agroécologie au sein de nos filières, rendons transparente la traçabilité avec l'usage de la technologie *blockchain*, généralisons des exigences sur lesquelles nous sommes souvent pionniers : zéro déforestation, animaux élevés sans antibiotique et nourris sans OGM, œufs plein air, poissons issus de la pêche durable, réduction ou suppression des pesticides, bien-être animal... Aujourd'hui, nous accompagnons les agriculteurs de nos filières dans la conversion au bio. C'est indispensable si nous voulons offrir dans chaque pays un bio local et national, un maximum de produits de saison. En France, nous avons engagé, en un an, 210 conversions, près de la moitié de notre objectif de 500 conversions en 2022.

#### EST-CE QUE CETTE MUTATION EST PERÇUE PAR VOS CLIENTS ?

• **A. B. :** Outre les retours très positifs en magasin, nous disposons d'un premier indicateur intéressant avec l'évolution de nos ventes de produits bio. Elles ont augmenté fortement en 2018, pour atteindre 1,8 milliard d'euros, en ligne avec notre objectif d'un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2022. De même, les ventes de produits issus des Filières Qualité Carrefour ont progressé de 10 % et dépassent les 900 millions d'euros. À l'autre bout de la chaîne, dans tous ses magasins et en e-commerce, Carrefour élargit, enrichit ses assortiments en bio, en vrac, en produits frais et locaux. À l'exemple de la Bio Expérience : de véritables magasins dans le magasin, entièrement consacrés au bio, qui connaissent un grand succès et seront lancés dans la plupart de nos hypermarchés. Mais au-delà de ces chiffres, j'ai le sentiment que nos clients adhèrent à la direction que nous avons choisie. D'ailleurs, sur ce sujet, comme plus globalement, la satisfaction de nos clients est désormais érigée en objectif central. Elle est mesurée quotidiennement et donne lieu à des actions de corrections en temps réel.

### QUELLE EST LA FINALITÉ DE LA CAMPAGNE MONDIALE ACT FOR FOOD, INITIÉE EN SEPTEMBRE 2018 ?

• **A. B. :** Dans chacun de nos pays, Act for Food rend compte au public de nos actions concrètes pour mieux manger, et au-delà pour réduire les emballages et la pollution plastique, minimiser le gaspillage alimentaire, préserver la biodiversité... Carrefour déploie une démarche globale, du champ à l'assiette, de la production à la valorisation des déchets. Ce n'est pas une campagne « de plus », mais des engagements concrets que nous prenons et que nous affichons. Tous les pays se sont saisis de cet outil pour mobiliser leurs équipes en fonction des problématiques locales, qui varient fortement entre des pays plus ou moins avancés sur la problématique de l'alimentation saine et responsable.

### VOUS SOUHAITEZ RENDRE CETTE QUALITÉ ALIMENTAIRE ACCESSIBLE PARTOUT ET À TOUT MOMENT, AU SEIN D'UN UNIVERS OMNISCANAL. C'EST LE DEUXIÈME AXE STRUCTURANT DE VOTRE STRATÉGIE. QUELS SONT LES PREMIERS RÉSULTATS ?

• **A. B. :** Ils sont très encourageants. Nos ventes en e-commerce alimentaire ont progressé de 30 % en 2018, à 1,2 milliard d'euros, en phase avec notre objectif de 5 milliards d'euros en 2022. Entre 2018 et 2022, nous allons investir 2,8 milliards d'euros dans le digital, six fois plus qu'auparavant. Quelle est la stratégie ? Elle part tout simplement des souhaits du consommateur. Aujourd'hui, il veut tout : aussi bien commander sur son mobile et se faire livrer en une heure pour son repas du soir qu'aller faire ses grandes courses à prix bas en magasin ou encore retirer ses achats au drive. C'est pourquoi Carrefour construit l'écosystème le plus complet du marché, en s'appuyant sur le formidable atout que représentent ses 12 000 magasins de tous formats. En 2018, nous avons mené de front plusieurs grands chantiers. Nous avons déployé un site marchand unique par pays, sur le modèle de Carrefour.fr, créé près de 200 drives, dont une cinquantaine de drives piétons qui apportent en centre-ville toute l'offre de l'hypermarché. Nous avons fortement développé les services de proximité inhérents à l'e-commerce : click & collect, drive, livraison à domicile – dont la livraison en une heure. En support de ces services, nous bâtissons un outil logistique de

pointe pour garantir à nos clients un maximum de choix, de réactivité et d'efficacité. Signe d'une attractivité retrouvée, Carrefour a conclu, en 2018, des partenariats stratégiques avec les plus grands acteurs du digital, dont Tencent et Google. Ils conçoivent avec nous les services digitaux de demain, qui vont simplifier, enrichir, personnaliser l'expérience client, en magasin comme en e-commerce. Enfin, nous repensons tout notre parc de magasins dans une logique omniscanale. D'ici à 2022, nous allons notamment ouvrir 3 000 magasins de proximité dans le monde, au lieu des 2 000 initialement prévus. Et nous transformons profondément nos hypermarchés, au plus près des aspirations exprimées par nos clients.

### QUEL EST LE SENS DE CETTE TRANSFORMATION ?

• **A. B. :** Carrefour a inventé l'hypermarché, le concept du « tout sous le même toit ». Je suis convaincu que ce concept est encore d'actualité. Simplement ce n'est plus le même toit, ni le même tout. Et nous devons transformer en profondeur nos magasins. Globalement, nous comptons réduire de 400 000 m<sup>2</sup> les surfaces commerciales d'ici 2022, contre un objectif initial de réduction de 100 000 m<sup>2</sup> en France, et de 15 % les assortiments à l'horizon 2020, principalement en non-alimentaire. En effet, nos clients veulent faire leurs courses plus rapidement et ils souhaitent pouvoir choisir leur façon d'acheter, avec des services qui connectent le magasin à l'offre en ligne : drive, livraison, click & collect. Ils attendent aussi une offre plus lisible, plus « efficace ». C'est pourquoi, en ce qui concerne le non-alimentaire, nous simplifions les assortiments, arrêtons certaines catégories de produits sur lesquelles nous ne sommes plus aussi pertinents qu'auparavant. Sur d'autres catégories, nous mettons en œuvre des partenariats avec des acteurs spécialisés – comme Fnac-Darty, avec lequel nous testons dans nos hypermarchés des shops in shop en électroménager et multimédia. Nous affectons une partie des surfaces commerciales libérées à l'agrandissement du bio, des produits frais, du vrac et du local, ainsi qu'aux dark stores, dédiés à la préparation des commandes en ligne, et aux outlets (espaces de déstockage et de bonnes affaires). Enfin, le magasin doit redevenir une destination attractive, agréable et pratique pour nos clients, avec des espaces de restauration et de nombreux services.

### QUELS SONT LES AUTRES LEVIERS DE VOTRE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION ?

• **A. B. :** Pour atteindre nos ambitions, nous devons nous appuyer sur une organisation plus simple, agile, décloisonnée, dotée d'une discipline financière exigeante, et d'une culture de l'efficacité opérationnelle. En 2018, nous avons dû prendre des décisions difficiles mais indispensables pour l'avenir du Groupe : sortie des 273 magasins ex-Dia du périmètre du Groupe, plans de départs volontaires dans les sièges, rationalisation de l'immobilier, refonte de la gestion des achats, des stocks et de la logistique... Nous avons mis en œuvre ces mesures dans le cadre d'un dialogue social nourri, sur la base d'un diagnostic partagé et responsable sur la situation du Groupe et sur l'ensemble des challenges à relever. Et nous nous sommes engagés à rechercher systématiquement des accords négociés avec les partenaires sociaux pour tous les projets impactant l'emploi.

### « Carrefour a conclu des partenariats stratégiques avec les plus grands acteurs du digital. Ils conçoivent avec nous les services de demain, qui vont simplifier, enrichir, personnaliser l'expérience client. »

Nous avons par ailleurs mis en œuvre un plan d'économies et de massification de nos achats non marchands, qui nous a permis de réduire nos coûts de gestion de manière plus significative que prévu. En conséquence, nous avons relevé notre objectif d'économies de 2 à 2,8 milliards d'euros en année pleine à l'horizon 2020. Ces économies nous permettent de retrouver de nouvelles marges de manœuvre pour investir dans notre avenir. Nous poursuivons nos efforts afin de construire un modèle de croissance durable et faisons des choix forts en faveur du consommateur et du renforcement de notre compétitivité.

### CARREFOUR EST UN ACTEUR LOCAL MAJEUR, COMMENT SE MATÉRIALISE VOTRE CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE DANS LES TERRITOIRES ?

• **A. B. :** D'abord par les emplois directs, non délocalisables. En France, Carrefour est le premier employeur privé, avec 110 000 salariés, dont 90 % en CDI. En 2018, nous avons engagé 11 000 personnes en CDI en France. Nous embauchons aussi dans nos entrepôts et dans nos magasins pour des emplois saisonniers : 37 000 personnes en 2018. Ensuite, chaque magasin s'approvisionne auprès d'un nombre croissant de producteurs et de prestataires régionaux, à mesure que nous développons les circuits courts. En 2019, par exemple, nous ferons passer de 85 % à 95 % la part des fruits et légumes français dans l'offre proposée en France. Cela représente 50 millions d'euros supplémentaires investis dans les agricultures régionales. Au total, nous achetons chaque année pour un milliard d'euros de produits à l'agriculture française. Enfin, nos magasins exercent localement une action très soutenue de solidarité alimentaire et d'insertion professionnelle, en lien avec la Fondation Carrefour et le programme Carrefour Solidarité. Entre autres initiatives, les hypermarchés et supermarchés français ont donné, en 2018, 93 millions d'équivalents repas à plus de 800 associations locales d'aide alimentaire.

### QUELLE EST LA FEUILLE DE ROUTE POUR 2019 ?

• **A. B. :** Nous allons amplifier la dynamique créée en 2018, approfondir nos actions, accélérer notre transformation. Donc poursuivre l'élargissement de notre offre en bio, en produits frais et locaux – un exemple : dès 2019, l'ensemble de notre gamme Carrefour Baby basculera en bio – généraliser la traçabilité blockchain, intensifier l'accompagnement des agriculteurs, déployer un univers omniscanal toujours plus simple, intuitif, personnalisé. Et proposer des prix accessibles à tous, au travers de nos 10 000 produits en marques propres et d'un programme de fidélité attractif, intégré à notre solution de paiement mobile. Manger mieux, sain, frais, local, avec plus de goût, moins de CO<sub>2</sub> et d'emballages, sans pesticides ni additifs : c'est une préoccupation, une volonté qu'exprime chacun d'entre nous, en tant que consommateur et citoyen. C'est l'engagement qui anime les équipes de Carrefour au quotidien. Parce que notre ambition est utile à tous, elle nous mobilise tous.





**Un an  
d'action**



**avec  
vous**



# Mieux manger pour vivre mieux



Manger plus sain, plus frais, plus local, plus responsable : c'est aujourd'hui l'attente majeure des consommateurs. Ils recherchent une alimentation meilleure en goût, meilleure pour leur santé, qui préserve l'environnement et garantit une juste rémunération aux producteurs. Avec plus de 12 000 magasins dans une trentaine de pays et plus de 360 000 collaborateurs, Carrefour a un rôle clé à jouer dans la réussite de cette transition alimentaire à grande échelle. Pionnier du bio en magasin, le Groupe a par ailleurs constitué 508 Filières Qualité Carrefour depuis 1992, fédérant près de 28 000 agriculteurs au sein de partenariats longue durée, fondés sur les critères de proximité, d'agriculture durable et de préservation environnementale. Dans le cadre de son plan de transformation, Carrefour élève encore son niveau d'exigence en engageant ses Filières Qualité dans une démarche agroécologique et une traçabilité totale via la *blockchain* et en accompagnant plusieurs centaines d'agriculteurs dans leur conversion au bio. Le Groupe réinvente aussi son offre alimentaire pour proposer la plus large variété de produits bio, frais, locaux et labellisés, au sein d'un parcours omnicanal qui simplifie les courses au quotidien. Du champ à l'assiette, en magasin et en ligne, toutes nos équipes se mobilisent pour un « bien-manger », accessible partout et à tous les budgets.

## LE PARCOURS DU BIO, DU CHAMP À L'ASSIETTE



### Notre plan d'action

- Renforcer notre offre en frais
- Élargir notre offre en produits bio
- Augmenter notre offre en produits locaux et régionaux
- Développer nos gammes végétariennes
- Accompagner la conversion au bio des agriculteurs
- Déployer les pratiques de l'agroécologie dans nos Filières Qualité
- Promouvoir les semences paysannes
- Garantir le bien-être animal
- Déployer une traçabilité complète des produits de marques propres



### Notre objectif

**5 Mds€**

de chiffre d'affaires dans l'alimentaire bio d'ici 2022

## LE PRODUCTEUR



« Carrefour nous apporte un soutien précieux dans la conversion en agriculture biologique de 42 hectares de vergers, qui produiront des clémentines et des pomelos corses doublement certifiés, AB et IGP (1). »

S'ajoutant aux 30 hectares déjà convertis, ces nouvelles parcelles demandent un investissement important. En effet, nous allons au-delà de l'exigence bio en introduisant des pratiques agroécologiques, comme la protection de la faune et de la flore des vergers ou encore l'installation de sondes connectées pour optimiser la gestion de l'eau. En s'engageant pour trois ans sur un volume d'achat à prix fixe de nos agrumes, dès la deuxième année de conversion, Carrefour nous donne la visibilité nécessaire pour réaliser sereinement cet investissement et cette conversion. Pour autant, l'enseigne ne réclame pas l'exclusivité et nous laisse libres de trouver d'autres débouchés. C'est un partenariat équilibré et respectueux. »



◀ **Mathieu Donati**  
Directeur d'Agrucorse, organisation de producteurs fédérant 37 producteurs corses d'agrumes (clémentines, pomelos, kiwis)



(1) Agriculture biologique et Indication géographique protégée.



## L'ONG



△  
**Lucie Smith**  
Chargée de partenariats  
entreprises, WWF France

### « Conscients des risques environnementaux et de santé publique

auxquels nous expose l'agriculture industrielle, les citoyens sont aujourd'hui prêts pour une réelle transition agricole et alimentaire. Afin de répondre aux exigences de respect de l'environnement et de maintien de la biodiversité, les modes de production doivent évoluer si nous souhaitons que l'agriculture française produise de façon saine pour notre écosystème et pour le consommateur. C'est dans ce cadre que le partenariat lancé entre le WWF France, LSDH, APLBC Bio, Carrefour et sa Fondation s'inscrit. Il s'agit de la première fois qu'un partenariat d'une telle envergure – rassemblant une ONG, une organisation de producteurs, une PME et un distributeur – est mis en place en France pour soutenir les agriculteurs qui souhaitent se convertir à l'agriculture biologique. »



### « J'achète souvent mes produits frais et mon épicerie bio à l'hypermarché Carrefour d'Assago, près de Milan,

où je trouve la plus grande variété de choix, allant des producteurs locaux aux grandes marques nationales. Je suis d'abord attiré par les couleurs, la profusion et la présentation des étals – j'aime échapper à ma liste de courses pour découvrir de nouveaux produits. Ensuite, j'apprécie la précision et la clarté de l'étiquetage, de l'affichage digital, qui me permettent de vérifier la composition, l'origine, la valeur nutritionnelle et l'impact environnemental des produits. Ayant des enfants, je fais très attention à ce que nous mangeons. Enfin, je suis sensible aux efforts de Carrefour pour maintenir un prix raisonnable sur sa marque bio, tout en expliquant comment ce prix rémunère les producteurs. C'est pour moi le plus important : choisir mon bio en toute connaissance de cause. »

▷  
**Igor Ziccardi**  
Client de l'hypermarché  
Carrefour d'Assago, Italie

## LE CLIENT



## LE MANAGER



△  
**Benoît Soury**  
Directeur Marché Bio,  
Carrefour Groupe

### « En France, la production agricole biologique couvre les deux tiers de la consommation nationale,

et beaucoup de filières éprouvent des difficultés à satisfaire la demande. Si nous voulons atteindre notre objectif de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans l'alimentaire bio d'ici à 2022, tout en privilégiant dans chaque pays le bio local et national, il nous faut soutenir massivement, en amont, la conversion des agriculteurs. C'est tout le sens du plan que nous avons lancé en Belgique, France, Espagne, Italie, et bientôt au Brésil. En France, Carrefour s'est engagé à accompagner la conversion et la certification bio de 500 agriculteurs d'ici à 2022, en leur garantissant un volume d'achat et un prix fixe sur plusieurs années. Nous avons déjà atteint près de la moitié de notre objectif en initiant la conversion de 210 producteurs. En aval, nous développons fortement notre offre de produits. Dans les hypermarchés et les Carrefour Market, nous déployons la Bio Expérience, un vaste espace entièrement dédié au bio. Nous allons également ouvrir plusieurs dizaines de magasins Carrefour Bio, dont le concept est repensé, et accélérer notre progression dans la distribution spécialisée en ligne, avec notre filiale Greenweez, le numéro 1 européen du marché. »





## LE DIRECTEUR DE MAGASIN



△ **Frédéric Petot**  
Directeur de l'hypermarché Carrefour de Mérignac, France

### « Nous avons ouvert dans notre hypermarché de Mérignac, en novembre 2018, un espace Bio Expérience.

C'est un véritable magasin dans le magasin, qui présente sur 500 m<sup>2</sup> une très belle offre en produits bio, avec trois fois plus de références en épicerie vrac, beaucoup plus de fruits et légumes de saison, de produits locaux et du terroir, un rayon frais vaste et varié, un espace d'animations... J'ai recruté un diététicien nutritionniste, présent aux heures d'affluence, pour conseiller les clients. En trois mois, nos ventes de bio ont augmenté de 35 %, et celles de bio en vrac ont été multipliées par 9. Non seulement nos clients habituels achètent plus de bio, mais nous attirons de nouveaux consommateurs, très avertis sur le sujet. L'espace Bio Expérience apporte aussi beaucoup de vie. Nous y organisons des dégustations, la présentation de producteurs locaux, des visites et ateliers scolaires, enfin des cours de cuisine bio, donnés par Urban Chef, qui ne désemplassent pas. Pour l'équipe du magasin, c'est très gratifiant, en tant que collaborateurs mais aussi comme citoyens et consommateurs. Et puis c'est une manifestation très concrète de notre plan de transformation. Avec Bio Expérience, nous sommes en plein dans la transition alimentaire pour tous. »



○ **Jorge Turiel Martínez**  
Client de Carrefour Bio Calle Velarde, Madrid, Espagne  
▽

## LE CLIENT



### « Ce magasin est le meilleur que je connaisse à Madrid,

à la fois pour la variété, le prix et la présentation des produits. Je trouve facilement ce dont j'ai besoin, sans avoir à déambuler dans les allées, à chercher dans les rayons : tout est bio et à portée de main. Le prix est assez raisonnable et la qualité très bonne, comparée à celle des autres magasins biologiques que j'ai essayés. En particulier sur les œufs, la viande, les fruits... Il y a aussi les produits d'hygiène et d'entretien bio, que je ne connais pas encore très bien. Ce sera mon prochain objectif, en tant que consommateur. »

## S'engager pour le « mieux-manger », c'est aussi :



### ROUMANIE

#### Structurer des filières de haute qualité

Carrefour a créé la coopérative agricole Vărăști, qui rassemble aujourd'hui plus de 100 familles de producteurs locaux et livre annuellement plus de 5 000 tonnes de légumes aux hypermarchés Carrefour du pays.



### ESPAGNE

#### Développer l'agroécologie

Carrefour Espagne a construit une Filière Qualité dédiée aux oranges agroécologiques, cultivées sans pesticide de synthèse, en préservant la biodiversité. Au total, Carrefour a lancé 9 Filières Qualité agroécologiques et travaille à la généralisation de la démarche.



### FRANCE

#### Bannir de nos produits toute substance controversée

En 2018, Carrefour a supprimé 100 additifs alimentaires de ses produits de marque propre. Le Groupe a mené à bien la même démarche en Belgique, en Espagne et en Italie.



### TAÏWAN

#### Accompagner les producteurs

Carrefour Taiwan accompagne plus de 50 producteurs en cours de conversion bio et s'est engagé à accompagner 100 d'ici à 2022.



### BRÉSIL

#### Démocratiser l'offre en nutrition et diététique

Carrefour est le premier distributeur, au Brésil, à proposer en marque propre des gammes de produits sans gluten, sans sucre ou encore sans lactose, à des prix accessibles au plus grand nombre.



### ITALIE

#### Rendre le bio accessible à tous

Carrefour garantit dans ses magasins italiens un écart maximal de 20 % entre le prix des produits alimentaires biologiques et celui des produits conventionnels.



**1,8 Md€**

C'est le chiffre d'affaires des produits alimentaires bio réalisé par Carrefour en 2018.



**+ 10,1 %**

La progression du chiffre d'affaires mondial des 508 Filières Qualité Carrefour en 2018.



**+ de 30**

concepts Bio Expérience seront déployés en hypermarchés en 2019.



**95 %**

des fruits et légumes vendus dans les magasins français seront produits en France. C'est l'objectif dès 2019.



**x 2**

1<sup>er</sup> distributeur français à lancer une gamme végétarienne en marque propre, Carrefour doublera son offre de produits végans en 2019.



# Faire ses courses comme on veut

En associant son réseau de plus de 12 000 magasins à un commerce en ligne attractif et intuitif, Carrefour offre à chaque client la possibilité de faire ses courses quand il veut, où il veut, comme il veut. Dans l'univers Carrefour, le client peut passer commande depuis un PC, un smartphone, retirer ses courses au drive ou dans un magasin proche, ou se faire livrer à domicile en une heure avec le service de livraison express. Et, bien sûr, chacun peut à l'envi rejoindre le magasin le plus adapté à ses besoins du moment, en bas de son domicile ou dans l'hypermarché le plus proche. Sur place, de nouveaux services connectés permettent de comparer le prix et la qualité des produits, de réduire le temps d'attente en caisse ou encore de tester la nouvelle solution de paiement mobile Carrefour Pay, couplée au programme de fidélité et de couponing du Groupe. Pour une expérience d'achat renouvelée et toujours adaptée aux besoins de chacun.



## Notre plan d'action

- ▶ Enrichir et harmoniser notre offre en ligne sur un site d'e-commerce unique
- ▶ Développer nos formats de proximité et associer nos hypermarchés dans une logique omnicanale
- ▶ Généraliser les services de drive, de click & collect et de livraison à domicile
- ▶ Déployer un outil logistique de pointe
- ▶ Construire avec nos partenaires technologiques le magasin et l'e-commerce de demain



## Notre objectif

### 5 Mds€

de chiffre d'affaires TTC dans l'e-commerce alimentaire en 2022

## LE PARCOURS DE L'OMNICAL, DU SMARTPHONE AU FRIGO

## LE CLIENT



« Je vais souvent au Marché, pour son grand choix de produits frais, et pour la possibilité de prendre un verre,

de se restaurer sur place, en faisant griller le poisson ou la viande qu'on vient d'acheter. Je suis aussi fan des technologies mises en place dans ce magasin. Je scanne moi-même les articles choisis, avec mon appli WeChat, très populaire en Chine, puis avec la même appli je paie par reconnaissance faciale – c'est aussi simple qu'un selfie – et je sors sans passer en caisse, sans file d'attente : je gagne beaucoup de temps et d'énergie. »

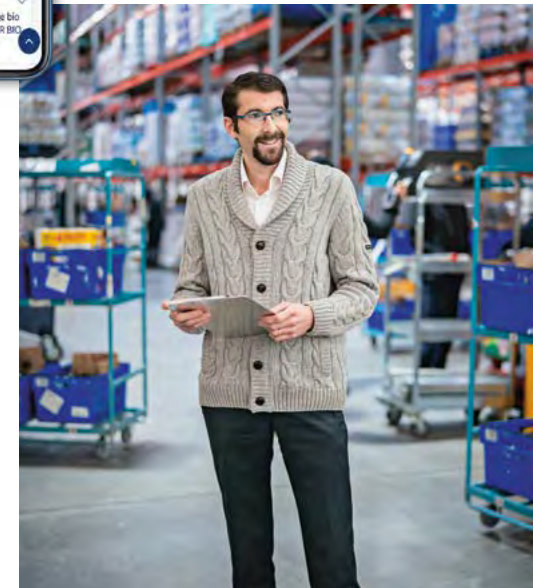
◀ **Zhentong Lin**  
Client du magasin Carrefour Le Marché, Changning District, Shanghai, Chine

« La plateforme de préparation de commandes (PPC) d'Aulnay-sous-Bois traite aujourd'hui plus de 3 000 commandes par jour,

passées en ligne par nos clients. Nous desservons 40 drives et points de retrait en hyper et supermarché. L'enjeu quotidien est d'assurer un délai de livraison très court sur un assortiment très large – de 14 000 références. Nous travaillons en lien étroit avec les équipes e-commerce du Groupe pour anticiper les besoins, ajuster les assortiments, optimiser les flux et mesurer la satisfaction de nos clients. En 2019, l'automatisation de la PPC d'Aulnay, avec une technologie "goods to man" apportant automatiquement les produits au préparateur, nous permettra de doubler notre productivité et de traiter 7 000 commandes par jour. »



## LE LOGISTICIEN



△ **Guillaume Leroy**  
Responsable plateforme e-commerce, Carrefour France



**« Le site d'e-commerce One Carrefour apporte aux consommateurs, sur une seule et même plateforme, toute l'offre Carrefour**

– alimentaire, non-alimentaire, textile, marketplace – tous nos services de livraison et de retrait, sans oublier les multiples fonctionnalités de l'espace personnel en ligne : depuis le programme de fidélité jusqu'aux listes de courses en passant par les avantages personnalisés. One Carrefour rend ainsi les courses en ligne beaucoup plus simples et plus rapides pour nos clients, tout en leur donnant un accès immédiat à plusieurs millions de références, dans toutes les catégories de produits. »



▷ **Jesús de los Bueis**  
Responsable du développement technique e-commerce, Carrefour Espagne

**LE FACILITATEUR**



**« Dans le cadre d'un partenariat stratégique signé en juin 2018, Google et Carrefour ont ouvert un Lab, espace dédié à la création de nouveaux services digitaux utilisant l'intelligence artificielle.**

Installés depuis peu au sein du Hub digital de 2 500 m<sup>2</sup> proche de la Station F<sup>(1)</sup>, nous partons de cas concrets pour mettre au point des solutions qui enrichissent et personnalisent l'expérience client omnicanale, en magasin ou en ligne. Nos équipes sont très complémentaires. Google apporte son expertise sur le cloud, l'intelligence artificielle et l'assistance vocale, et Carrefour son savoir-faire en retail, en logistique, en connaissance client. Ensemble, nous construisons des services susceptibles de faire la différence auprès des consommateurs. »

(1) Station F, à Paris, est le plus grand campus de start-up au monde.



**Candice Malini**  
Industry Manager Retail, Google France

**LE PARTENAIRE**



△ **Martine Jenard**  
Préparatrice de commandes, Drive Carrefour d'Evere (Belgique)

**LA PRÉPARATRICE**

**« Chaque jour, je reçois sur mon ordinateur les commandes des clients à préparer en drive pour le lendemain.**

Je prélève les produits dans notre hypermarché d'Evere, comme si j'étais une cliente, à ceci près que, de 6 heures à 9 heures du matin, j'ai le magasin pour moi seule, et que je peux trouver en réserve les références manquantes en rayon. Nous servons un nombre croissant de clients, de tous profils, attirés d'abord par le gain de temps et la commodité du drive. Beaucoup sont des habitués. Je connais leurs exigences en matière de viande, de fromage, de fruits et légumes... Quand un produit manque, je les appelle pour proposer une substitution. Le drive a beau fonctionner en ligne : il reste pour nous un service de proximité, au contact du client. »





## « Mon métier, c'est d'organiser et d'exploiter l'énorme masse de données (ventes des magasins, achats en ligne...) collectée chaque jour par Carrefour.

Il s'agit d'abord de mieux comprendre le parcours en ligne de chacun de nos clients, afin de le simplifier au maximum. Exemple : si un client achète souvent les mêmes articles, sur [carrefour.fr](http://carrefour.fr), nous les placerons en évidence lors de sa prochaine visite, ou lui recommanderons de créer une liste de courses. S'il commande beaucoup de bio, nous pourrions lui proposer des recettes de cuisine originales ou encore des offres sur mesure. C'est un facteur de fidélisation important. Le data scientist joue ensuite un rôle dans la recherche, magasin par magasin, du meilleur mix entre assortiment, produits, prix et promotions. Nous fournissons aux équipes spécialisées, en interne, des algorithmes exploitant l'historique des ventes pour affiner le mix. Enfin, le big data intervient dans la supply chain pour mieux anticiper les réassorts, optimiser les stocks, les approvisionnements, les transports... Et demain détecter en temps réel une rupture en rayon, à partir de caméras ou d'objets connectés. Sur de nombreux sujets, nous travaillons en partenariat avec des acteurs de référence – Google, Sapient, Tencent – qui augmentent notre capacité à proposer à nos clients des services digitaux sur mesure. »

## LE DATA SCIENTIST



△ **Sylvain Marsault**  
Directeur Data Science et Data Governance, Carrefour France

## LE MANAGER



△ **Catalin Samara**  
Directeur Opérationnel de Carrefour Roumanie, administrateur de Bringo

## « En Roumanie, notre filiale Bringo a développé une solution mobile

qui apporte sur le smartphone du consommateur toute l'offre d'un hypermarché Carrefour – plus de 50 000 produits – avec une livraison à domicile en moins de 90 minutes. C'est particulièrement pratique pour les personnes qui rentrent tard du travail et toutes celles qui ne peuvent quitter facilement leur domicile. En un an, nous avons étendu de 4 à 13 villes la couverture géographique du service – 23 nouvelles villes seront ajoutées en 2019 – et doublé le nombre de commandes. Statistique intéressante : 48 % des utilisateurs de Bringo sont devenus des clients réguliers de Carrefour. Le commerce en ligne et le magasin physique se renforcent mutuellement au sein d'un univers pratique et avantageux pour le consommateur. »

## Simplifier les courses au quotidien, c'est aussi :



### BRÉSIL

#### Partager ses bonnes recettes

Sur e-Midia, portail communautaire brésilien acquis en 2018 par Carrefour, chacun peut proposer et partager ses recettes culinaires, et désormais commander en ligne tous les ingrédients nécessaires. Le site e-Midia attire 2,4 millions de visiteurs uniques par mois.



### CHINE

#### Construire le magasin du futur

À Shanghai, Carrefour et son partenaire chinois Tencent, opérateur de la célèbre appli mobile WeChat, ont ouvert « Le Marché », un supermarché convivial où les clients peuvent tout faire avec leur smartphone : scanner leurs courses et les régler avec WeChat Pay, solution de paiement par reconnaissance faciale.



### FRANCE

#### Rendre l'offre Carrefour encore plus accessible

Dans le cadre du partenariat avec Google, l'offre non alimentaire est désormais proposée sur Google Shopping, et l'Assistant Google permet de préparer sa liste de courses en temps réel, ou encore d'ajouter les ingrédients d'une recette de cuisine.



### BELGIQUE

#### Expérimenter un drive ouvert 7 jours sur 7, 24 heures sur 24

Carrefour a ouvert, près de Waterloo, le premier drive 100 % automatisé. Les clients peuvent commander en ligne parmi les 18 000 références du site dédié et retirer leurs courses dès le lendemain en consigne sécurisée. Un service accessible tous les jours et à toute heure, que Carrefour généralisera en cas d'expérience concluante.



### EUROPE

#### Offrir toujours plus de bio en ligne

Leader européen de l'e-commerce de produits biologiques, Greenweez étend et diversifie son offre avec l'acquisition de Planeta Huerto, le numéro 1 espagnol et portugais du bio en ligne, avec plus de 35 000 références.



### ITALIE

#### Vous apporter de nouveaux services en magasin

En Italie, Carrefour et JoinTag, spécialiste du géomarketing, se sont associés pour proposer aux clients des hypermarchés et des Carrefour Market un service d'offres et de promotions ciblées. Celles-ci s'affichent sur leur mobile pendant leurs courses ou lors d'un passage à proximité du magasin.



**+ 30 %**  
de hausse du chiffre d'affaires mondial réalisé dans l'e-commerce alimentaire en 2018, soit 1,2 milliard d'euros.



**190**  
drives Carrefour ouverts en 2018, dont 164 en France.



**470**  
magasins de proximité Carrefour ouverts dans le monde en 2018. Carrefour a relevé de 2 000 à 3 000 son objectif d'ouvertures d'ici 2022.



**28 %**  
de nos clients, en Chine, utilisent le service Scan & Go : ils scannent et paient avec leur smartphone les produits qu'ils achètent. Ils n'ont plus besoin de passer en caisse.



**20**  
magasins de cash & carry Atacadão ouverts au Brésil en 2018. Et 20 ouvertures prévues en 2019.



# Être sûr de ce que l'on a dans son assiette

Les consommateurs veulent des garanties. Une exigence de qualité et de transparence renforcée par les différents scandales alimentaires survenus ces dernières années.

Carrefour a depuis longtemps pris la mesure de ces enjeux en déployant, sur ses 10 000 produits de marques propres, une démarche de qualité et de traçabilité totales.

Chez Carrefour, tous les produits sont contrôlés et testés à chaque étape de leur cycle de vie, depuis le champ ou le pâturage jusqu'au magasin. Et tous les fournisseurs sont régulièrement audités, certifiés aux standards

les plus exigeants du marché. Reflet de cette exigence, l'étiquetage affiche avec la plus grande lisibilité l'origine et la composition d'un produit, sa valeur énergétique et nutritionnelle, ses bénéfices distinctifs (AOP, sans OGM, sans antibiotique...). Carrefour va plus loin en déployant au sein de ses Filières Qualité, qui rassemblent près de 28 000 producteurs agricoles dans le monde, une traçabilité totale en technologie *blockchain*. Grâce à un QR code imprimé sur l'étiquette, toute l'histoire du produit, depuis sa production jusqu'à sa mise en rayon, s'affiche désormais sur les smartphones : nom de l'agriculteur, lieu et date de plantation ou d'élevage, techniques agricoles employées, mode de transformation...

Avec la traçabilité *blockchain*, Carrefour prend un temps d'avance au service du « bien-manger ».

## LE PARCOURS DE LA TRAÇABILITÉ, DU PRODUCTEUR AU RAYON



### Notre plan d'action

- ▶ Étendre la traçabilité *blockchain* à toutes les Filières Qualité Carrefour
- ▶ Améliorer le bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement en accompagnant le changement de pratiques avec des ONG partenaires
- ▶ Encourager une production et une consommation responsables des produits de la mer
- ▶ Exclure les OGM et leurs dérivés des produits de marques propres et de l'alimentation des animaux destinés aux Filières Qualité Carrefour



### Notre objectif

**100 %**

des Filières Qualité Carrefour traçables en technologie *blockchain* d'ici 2022

### « En Pologne, nous avons construit 24 Filières Qualité Carrefour

– 7 autres seront lancées en 2019 – qui approvisionnent nos magasins en produits frais de toutes sortes (fruits et légumes, fromages, viande et charcuterie...). Chaque filière fédère des agriculteurs et des transformateurs polonais qui partagent une même exigence, au sein de partenariats de longue durée, avec des cahiers des charges très rigoureux à tous les niveaux : qualité des terroirs, modes de production durables, respect de l'environnement et de la biodiversité, bien-être animal, traçabilité... Carrefour apporte un support constant et partage les meilleures pratiques issues de ses Filières partout dans le monde. Chaque produit fait l'objet de contrôles qualité d'amont en aval, du champ au magasin, et chaque filière est régulièrement auditée par un laboratoire indépendant. C'est ainsi que nous pouvons garantir à nos clients la meilleure qualité sur tous nos produits "Jakość z Natury Carrefour<sup>(1)</sup>". »

### LA RESPONSABLE QUALITÉ



△ **Barbara Kowalska**  
Directeur Qualité et Développement Durable, Carrefour Pologne



### L'ÉLEVEUR



△ **Olinto Rodrigues de Arruda Junior**  
Itu, État de São Paulo, Brésil

### « Depuis treize ans, nous fournissons de la viande de porc à Carrefour Brésil.

Nous avons été l'un des premiers producteurs à intégrer une Filière Qualité Carrefour, à mettre en œuvre des méthodes d'élevage et de transformation répondant au cahier des charges très rigoureux de l'enseigne sur la qualité et le respect environnemental. Quand Carrefour nous a proposé de déployer une traçabilité complète en solution *blockchain* – la première au Brésil – nous y avons vu l'opportunité de faire connaître notre action en matière de qualité, d'écologie, de bien-être animal et de responsabilité sociale. Chaque semaine, nous rentrons toutes nos données d'élevage et de production sur la plateforme *blockchain*. Le client final peut les retrouver sur son smartphone, en scannant l'étiquette du produit. La *blockchain* permet une transparence totale, qui redonne la main au consommateur et crée un lien de confiance tout au long de la chaîne alimentaire. C'est d'autant plus important sur un marché brésilien marqué, ces dernières années, par différents scandales sanitaires. »

(1) Nom des Filières Qualité Carrefour en Pologne



## LE PARTENAIRE



△ **Sandra Calabre**  
Ingénieur grands comptes,  
IBM France

### « Carrefour est le premier distributeur européen à avoir rejoint, en octobre 2018, la plateforme IBM Food Trust

qui réunit aujourd'hui industriels et distributeurs internationaux de la grande consommation ainsi que leur écosystème, autour de la technologie *blockchain* Hyperledger. En partageant la même information, immuable et infalsifiable, entre tous les acteurs de la chaîne alimentaire, celle-ci permet une traçabilité sécurisée et instantanée. Initialement conçue pour faciliter les retraits/rappels, Carrefour nous a incités à aussi orienter la solution vers le consommateur final. Grâce à un QR code, leurs clients peuvent avoir accès à toute l'histoire du produit, ses modes, dates et lieux de production, de transformation... Nous avons déjà mis en place cette traçabilité totale sur le poulet fermier Filière Qualité Carrefour en Espagne. L'objectif est de la déployer largement, et de garantir ainsi aux consommateurs un maximum de transparence, de sécurité et de qualité alimentaires. »

● **Haiyi Zhang**  
Cliente du magasin  
Carrefour Le Marché,  
Changning District,  
Shanghai, Chine  
▽

## LA CLIENTE

### « J'espère toujours en savoir le plus possible sur ce que je mange. »

Que ce soit bon, et sain : c'est tout ce qui m'importe. J'achète souvent des produits des Filières Qualité Carrefour, comme la poire korla ou la mangue panzhiuha. Je les trouve de très bonne qualité et d'un prix raisonnable. J'ai vu récemment, dans le magasin, qu'on pouvait remonter toute l'histoire d'un produit sur son smartphone, à partir d'un QR code : savoir où et comment il avait été cultivé, quand il avait été cueilli, transporté... C'est pour moi une innovation très utile, qui me permet d'être complètement rassurée sur la qualité de ce que je mange. Plus nous en savons, plus il est facile de faire les bons choix. »



## Être sûr de ce que l'on a dans son assiette, c'est aussi :



### CHINE

#### Garantir la sécurité alimentaire

Carrefour a implanté en Chine son propre réseau de 37 mini-laboratoires, qui réalisent chaque année 260 000 tests de qualité sur les produits alimentaires vendus en magasin. Un maillon fort du lien de confiance entre Carrefour et les consommateurs chinois.



### BRÉSIL

#### Géo-référencer les éleveurs de bœuf

Carrefour s'est doté d'un système innovant de géo-référencement par satellite, afin de contrôler le respect de strictes normes environnementales et sociales par les éleveurs de bœuf du pays. Le Groupe a notamment banni de ses rayons la viande de bœuf élevé dans des zones de déforestation.



### BELGIQUE

#### Mieux informer grâce au Nutri-Score

Carrefour applique sur toutes ses marques propres, vendues en Belgique, l'étiquetage Nutri-Score<sup>(1)</sup>, qui vous permet de vérifier en un clin d'œil la qualité nutritionnelle d'un produit.



### FRANCE

#### Vous en dire plus avec Open Food Facts

Carrefour a enregistré l'intégralité de ses produits alimentaires de marque propre sur la plateforme citoyenne Open Food Facts. Il vous suffit de scanner un produit, avec votre smartphone, pour obtenir son Nutri-Score<sup>(1)</sup>, son degré de transformation (classification Nova) et toutes ses données nutritionnelles.



### FRANCE, ESPAGNE

#### Installer des caméras dans les abattoirs

En France et en Espagne, Carrefour a demandé à tous les abattoirs qui le fournissent en viande d'installer sur site des caméras, afin de contrôler en temps réel les conditions d'abattage. Une opération de transparence menée conjointement avec l'association OABA en France (Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoir) et l'ONG Equalia en Espagne.



**16**

Filières Qualité Carrefour offrent aujourd'hui une traçabilité totale en technologie *blockchain* dans six pays.



**53 000**

audits qualité et plus de 3 000 panels externes conduits en 2018 sur les sites de production de Carrefour.



**1 600**

clients consultés chaque année par un organisme indépendant mandaté par le service consommateurs pour vérifier la qualité de la prise en compte de leurs demandes.



**90 %**

des sites de production de marques Carrefour sont certifiés par des organismes internationaux (de type International Food Standard).



**100 %**

des abattoirs français fournisseurs des marques Carrefour audités par un organisme indépendant en 2019.

(1) Nutri-Score : logo développé par Santé publique France, synthétisant la qualité nutritionnelle d'un produit sur une échelle de A à E.



# Être bien accueilli et conseillé

Les plus de 360 000 collaborateurs de Carrefour sont en première ligne auprès des clients, des partenaires et des parties prenantes pour rendre le « bien-manger » accessible au plus grand nombre et concrétiser notre ambition collective : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. Pour y parvenir, Carrefour déploie un vaste programme de formation axé sur le développement des savoir-faire et des expertises dans les secteurs clés de la qualité et de la sécurité alimentaires, de la transformation digitale et de la relation client. Dans le même temps, le Groupe met en place un dispositif d'animation et de coopération transversales, ouvert à ses partenaires, pour partager ses objectifs stratégiques, accélérer l'innovation, échanger les meilleures pratiques, issues notamment de son programme mondial Act for Food. Carrefour renforce aussi sa politique d'inclusion et d'égalité professionnelle, conscient que la diversité de ses talents est le meilleur atout pour comprendre la diversité de ses clients et de leurs attentes. Enfin, le programme Act for Change pour accompagner les collaborateurs dans la transformation du Groupe a été lancé début 2019.



## Notre plan d'action

- ▶ Développer et élargir nos expertises dans le bio
- ▶ Renforcer nos savoir-faire en nutrition et santé
- ▶ Augmenter le nombre d'écoles Carrefour et de formations dédiées au frais
- ▶ Approfondir nos compétences dans le digital, l'omnicanal et l'e-commerce
- ▶ Accélérer l'échange des meilleures pratiques entre pays, magasins, équipes
- ▶ Réaliser l'égalité professionnelle femmes-hommes et obtenir le label GEEIS <sup>(1)</sup> dans tous nos pays d'implantation



## Notre objectif

Former

# 100 %

de nos collaborateurs dans les domaines clés de la transition alimentaire pour tous

(1) Gender Equality European and International Standard.

## LA DIRECTRICE DE FORMATION



◀ **Véronique Mort**  
Directrice Formation,  
Carrefour France

## « Nous avons conçu, pour les 110 000 collaborateurs de Carrefour France, un parcours en e-learning dédié au bio. »

Composée de 10 modules, cette formation en ligne poursuit un double objectif : renforcer nos connaissances en matière d'agriculture biologique et appréhender dans le détail la stratégie, les actions du Groupe pour une bio gourmande, ancrée dans les terroirs, accessible à tous, partout et tous les jours. Le parcours alterne les modes pédagogiques afin de faciliter l'acquisition des connaissances, avec des vidéos, des fiches de synthèse et des quiz d'autoévaluation. L'e-learning nous permet ainsi de diffuser largement un premier niveau de formation. Nous mettons également en œuvre des parcours approfondis, répondant aux besoins spécifiques des différents métiers et à nos objectifs ambitieux de développement dans le bio. »

## LE PARCOURS D'ACT FOR FOOD, DU BUREAU AU MAGASIN



## LE MANAGER



△ **Michele Masetti**  
Directeur de l'hypermarché  
Carrefour de Carugate, Italie

« En septembre 2018, le bus "Act for Food on tour" s'est garé devant notre hypermarché de Carugate.

À son bord, une équipe de formateurs a entraîné les collaborateurs du magasin dans une exploration du programme mondial de Carrefour, Act for Food, lancé quelques jours plus tôt. Ateliers, jeux sérieux, séances vidéo... Au travers d'activités variées, nous avons pu approfondir Act for Food, porteur d'engagements concrets en faveur du « bien-manger », de la transition alimentaire pour tous, et discuter des premières initiatives à déployer en magasin. C'était une façon originale, ludique et efficace de nous approprier le programme, qui a placé toute l'équipe dans une belle dynamique de lancement. »

## LA DÉCOUVREUSE DE TALENTS



▷ **Gloria Cuadrado**  
Directrice de la gestion des talents,  
Carrefour Espagne

« En 2018, nous avons signé un partenariat avec l'université San Pablo CEU de Madrid.

Dans ce cadre nous avons construit avec le professeur Varela, nutritionniste espagnol réputé, un cursus de formation suivi par tous les acheteurs de produits alimentaires et les dirigeants de Carrefour Espagne. Éléments constitutifs d'une alimentation saine, recommandations de l'AECOSAN<sup>(1)</sup>, processus de conservation des aliments... Ce programme appréhende toutes les dimensions de la nutrition et du « bien-manger ». Il aiguise l'expertise de nos acheteurs, augmente notre capacité à devenir le leader et la référence de la transition alimentaire pour tous. »

(1) Agence espagnole de consommation, de sécurité alimentaire et de nutrition.

## LA COMMUNICANTE



△ **Claudia Rusu**  
Catalogs & communication manager,  
Carrefour Roumanie

« Les équipes en magasin sont les premières ambassadrices de Carrefour auprès des clients, et les premières représentantes de notre programme Act for Food.

C'est pourquoi, en septembre 2018, nous avons organisé une journée spéciale, réunissant à la Sala Palatului<sup>(1)</sup> de Bucarest les 4 000 collaborateurs de nos magasins en Roumanie. Après un concert privé donné par la chanteuse Andra, très populaire ici, nous avons partagé le sens et les implications concrètes d'Act for Food. En particulier, l'importance de faire découvrir à nos clients, au-delà des produits alimentaires, l'histoire et la démarche des agriculteurs que nous accompagnons, ainsi que les traditions culinaires, des recettes et des conseils pour manger sain, frais, local et fait maison. Au sortir de cette journée, les équipes disposaient des premières clés pour déployer Act for Food sur le terrain, autour de nos quatre axes forts : bio, marques propres, Filières Qualité Carrefour, partenariat avec la coopérative paysanne Vărăști. Chacun a pu également appréhender Act for Food dans une perspective globale, allant de la réduction du gaspillage alimentaire à celle des emballages en passant par le bien-être animal. »

(1) Salle de concerts et de conférences réputée à Bucarest.





## LA MOBILISATRICE



◀ **Marta Bobrowska**  
Manager, digitalents tutor,  
learning & development,  
Carrefour Pologne

### « Sur la base du volontariat, un "digitalent" a été nommé dans chacun de nos magasins polonais.

C'est un collaborateur référent, qui porte toutes les problématiques de transformation digitale (service Scan & Go, outils collaboratifs G Suite, e-couponing...) au sein du magasin auprès de ses collègues. Les 240 digitalents aujourd'hui à l'œuvre dans les supermarchés et les hypermarchés de Carrefour Pologne reçoivent tous des formations spécifiques. Ils sont accompagnés par un tuteur, organisés en groupes de travail, sur une plateforme collaborative, pour accélérer l'échange d'idées, de connaissances et de pratiques. Ils jouent un rôle très actif dans la transformation digitale des magasins, dans la conception et le déploiement de nouveaux outils, de nouveaux services, au plus près des besoins exprimés par nos clients. C'est aujourd'hui une force de premier plan pour la mise en œuvre de notre transformation digitale en phase avec les attentes des consommateurs polonais. »



## Bien vous accueillir et conseiller, c'est aussi :



### MONDE

#### Récompenser l'innovation

À travers le Food Transition Store Challenge International, Carrefour distingue les collaborateurs en magasin qui ont conçu et mis en œuvre les meilleures initiatives pour un manger sain et accessible à tous.



### MONDE

#### S'engager pour l'égalité professionnelle femmes-hommes

Carrefour s'engage dans une démarche de labellisation GEEIS (Gender Equality European and International Standard), qui évalue les actions réalisées en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes. Carrefour a obtenu le label au niveau du Groupe et dans sept pays (Argentine, Brésil, Espagne, Chine, France, Italie et Roumanie). Objectif : 100% des pays labellisés en 2020.



### FRANCE

#### Intégrer plus d'expertise digitale

Dans le cadre d'un partenariat stratégique global signé avec Google en juin 2018, un millier de cadres et d'ingénieurs de Carrefour reçoivent de l'entreprise américaine des formations Go Transform dans les domaines des services digitaux et du commerce en ligne.



### ARGENTINE

#### Former les leaders de demain

En 2018, plus de 120 collaborateurs ont intégré l'école de formation des directeurs de magasin, créée par Carrefour Argentine pour favoriser la promotion interne et donner à la future génération de managers les clés de la transition alimentaire pour tous.



### POLOGNE

#### Renforcer notre culture client

En 2019, Carrefour formera 13 000 employés et 2 500 managers polonais à une démarche innovante, centrée client, dans le cadre du programme intitulé « LEON ».



### CHINE

#### Exceller dans le frais

En 2018, la Carrefour China Fresh School a formé plus de 1 100 collaborateurs aux métiers du frais, renforçant ainsi la capacité du Groupe à proposer tous les jours, en Chine, des produits sûrs et sains.



**49,5%**

des nouveaux managers, 61,1% des nouveaux directeurs et 47% des nouveaux directeurs seniors sont issus de la promotion interne en 2018.



**6,36%**

C'est le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans les hypermarchés et supermarchés Carrefour France. Tous pays confondus, Carrefour affiche un taux d'emploi de 3,4% de collaborateurs en situation de handicap en 2018 et cible un taux de 4% d'ici 2025.



**2 000**

collaborateurs seront identifiés et valorisés en tant que « super-héros » de la transition alimentaire en magasin, d'ici 2020.



**3,7**

millions d'heures de formation dispensées en 2018.



**9 700**

collaborateurs formés sur le marché des produits bio ou frais en 2018.

# Faire plus pour la planète

Réussir la transition alimentaire pour tous en faisant la promotion d'une agriculture durable et en démocratisant le « bien-manger » : Carrefour ne conçoit son ambition que dans le cadre d'une démarche globale, intégrant la responsabilité sociale et environnementale.

Cette politique est auditée chaque année. Elle se décline en objectifs régulièrement mesurés, plaçant les équipes Carrefour dans une dynamique d'amélioration continue. De la lutte contre la déforestation à la préservation des ressources marines en passant par la réduction du gaspillage alimentaire, le Groupe agit en lien étroit avec ses parties prenantes (fournisseurs, ONG et associations, organisations professionnelles...). C'est pour lui la meilleure façon de répondre aux attentes de ses clients, dont les choix de consommation expriment, au-delà du « mieux-manger », des exigences environnementales et sociales élevées. Parmi celles-ci figurent en bonne place l'élimination de la pollution plastique et la préservation des ressources naturelles.



## Notre plan d'action

- ▷ Éliminer les matières premières issues de la déforestation dans les produits de marques Carrefour
- ▷ Réduire ou supprimer les emballages plastiques d'ici 2025
- ▷ Minimiser les déchets et le gaspillage alimentaires
- ▷ Valoriser tous les déchets issus des magasins
- ▷ Réduire nos consommations d'eau, d'énergie et nos émissions de gaz à effet de serre



## Notre objectif

Réaliser chaque année

# 100 %

de notre indice RSE et transition alimentaire, qui mesure notre performance sur 17 priorités environnementales et sociales. En 2018, nous avons atteint 104 % de cet indice.

## LE PARCOURS D'UN EMBALLAGE, DE L'ÉCO-CONCEPTION AU RECYCLAGE

## LA CONCEPTRICE



△ **Martine Loyer**  
Directrice marques propres alimentaires, Carrefour Groupe

« Il existe aujourd'hui une véritable prise de conscience de nos clients.

Ils ont une vision de plus en plus globale de ce qu'ils consomment, et cela inclut les emballages. Selon Nielsen, 87 % d'entre eux se déclarent préoccupés par la pollution plastique. Dans le cadre de la Nouvelle économie des plastiques initiée par la Fondation Ellen MacArthur, Carrefour s'est engagé à utiliser 100 % d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables, d'ici 2025, sur ses produits à marque Carrefour. En 2018, nous avons fait un bilan complet de nos 10 000 références alimentaires et commencé à supprimer des emballages plastiques en fromagerie, en fruits et légumes, en volaille, tout en augmentant notre offre en vrac bio. À la clé, une première économie de 165 tonnes de plastique. Nous travaillons parallèlement au déploiement d'emballages réutilisables. Passer du jetable au réutilisable, c'est un vrai changement de modèle, pour lequel nous mobilisons tous nos fournisseurs et partenaires. C'est un travail de longue haleine, que nous nous devons de réussir. »



## LE PRODUCTEUR



△ **Jérôme Fabre**  
PDG du groupe Compagnie Fruitière

« Carrefour et la Compagnie Fruitière ont œuvré ensemble à la suppression des sachets plastiques qui enveloppaient nos bananes bio

et les distinguaient des fruits conventionnels. Après consultation d'experts du conditionnement, nous avons développé une banderole en matériau recyclé, qui offre aussi l'avantage de limiter la manipulation de ce fruit fragile – plus besoin de l'ensacher – et de valoriser, d'épurer sa présentation en rayon. Nous économisons ainsi 66 tonnes de plastique par an. Nous souhaitons progressivement étendre la démarche à tous nos fruits bio. Une démarche vertueuse qui montre qu'il est parfaitement possible, avec de la volonté et de la créativité, d'éliminer les emballages plastiques. »



**« En tant que citoyenne, inspirée par Béa Johnson (1), j'achète mon alimentation en vrac et contribue à des groupes de réflexion "zéro déchet" sur les réseaux sociaux.**

Les internautes s'y demandent souvent comment supprimer les emballages en boucherie, traiteur, fromagerie, poissonnerie, pâtisserie... Cela m'a donné l'idée de tester pendant une semaine, dans notre hypermarché Carrefour de Bierges, un dispositif proposant aux clients d'apporter leurs propres contenants (boîte, sac à vrac) pour tous leurs achats de frais. La formule a suscité un large retentissement et nous l'avons sans tarder étendue à tous nos magasins intégrés en Belgique, soit 39 hypers et 44 Carrefour Market. Aujourd'hui, elle est aussi déployée en France, sous la signature "Apporte ton contenant", et à l'étude dans plusieurs pays, au titre de notre programme mondial Act for Food. »

(1) Béa Johnson a fondé le mouvement Zero Waste Home, qui milite pour le zéro déchet et le zéro gaspillage.



△ **Hélène Delabye**  
Manager qualité et développement durable, Carrefour Belgique



**LE PARTENAIRE**

**« Présenté au Forum de Davos en janvier dernier, Loop réinvente la consigne en l'adaptant à l'e-commerce.**

Dans une première phase, en mai 2019, nous lancerons Loop à Paris, à New York puis à Londres. Sur maboutiqueloop.fr, les clients pourront commander en ligne une centaine de produits des plus grandes marques mondiales, partenaires du projet, dont Carrefour Bio. Leurs produits seront livrés dans des contenants durables et consignés, que le livreur viendra récupérer après utilisation. Les contenants seront ensuite nettoyés, stérilisés et remis dans la boucle. Premier distributeur à rejoindre le mouvement, Carrefour nous apporte son expertise logistique, son envergure et sa connaissance client. Au-delà de l'expérimentation parisienne, l'objectif est d'intégrer Loop à l'e-commerce de Carrefour. Ce serait un pas décisif vers le déploiement à grande échelle d'un emballage consignés, circulaire, zéro déchet. »

**Henri Brugère**  
Circular supply chain manager, Loop



**Faire plus pour la planète, c'est aussi :**



**MONDE**

**Réduire ou supprimer les pesticides chimiques**

Les Filières Qualité Carrefour mettent progressivement en œuvre les pratiques de l'agroécologie, qui visent notamment à supprimer les pesticides de synthèse, protéger les pollinisateurs et renforcer la biodiversité. Carrefour a d'ores et déjà fortement réduit les pesticides chimiques dans neuf filières pilotes.



**MONDE**

**Protéger les écosystèmes marins**

Depuis 2007, Carrefour a arrêté la commercialisation de plusieurs espèces de poissons menacées. Le Groupe privilégie les espèces abondantes, les poissons issus de la pêche et de l'aquaculture responsables, certifiées MSC et ASC.



**FRANCE**

**Préserver la biodiversité**

Depuis 2007, Carrefour France a noué un partenariat avec 16 agriculteurs bio pour la distribution de fruits et légumes issus de semences paysannes, non répertoriées au catalogue officiel européen. Carrefour s'engage ainsi contre la standardisation des semences, du vivant et du goût : 90 % des variétés de fruits et légumes ont disparu en moins d'un siècle.



**BRÉSIL**

**Lutter contre la déforestation**

Dans le cadre de son plan d'action Forêts durables 2020, établi en partenariat avec le WWF, Carrefour a déployé au Brésil des systèmes de traçabilité avancée sur la filière bœuf, afin de s'assurer qu'aucun produit de marque propre ne provienne directement ou indirectement de la déforestation.



**FRANCE**

**Lutter contre le gaspillage alimentaire**

À partir d'avril 2019, l'application Too Good To Go propose aux clients des 1022 Carrefour Market en France de bénéficier à moindre coût de produits dont la date de péremption est proche. Les paniers constitués chaque jour par les équipes Carrefour sont proposés à la vente sur l'application aux utilisateurs qui les récupèrent ensuite en magasin.



**MONDE**

**Garantir le bien-être animal**

En partenariat avec l'ONG Welfarm, Carrefour développe des filières respectant un strict cahier des charges en matière de bien-être animal. En Europe, au Brésil et à Taiwan, par exemple, Carrefour abandonne la vente d'œufs de marque propre issus de poules élevées en cage, avec l'objectif d'un arrêt total en 2025.



**69**

C'est la notation attribuée à Carrefour en 2018 par RobecoSAM, qui évalue la performance RSE de 3 400 sociétés cotées. Cette note place Carrefour dans le top 5 des distributeurs mondiaux du Dow Jones Sustainability Index World, indice mondial de référence.



**500**

Dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, Carrefour a allongé la DLC (date limite de consommation), étendu ou supprimé la DDM (date de durabilité minimale) sur 500 références de marques propres.



**- 31 %**

Carrefour a réduit de 31 % ses émissions de gaz à effet de serre depuis 2010, en ligne avec son objectif d'une baisse totale de 40 % en 2025, et de 70 % en 2050.



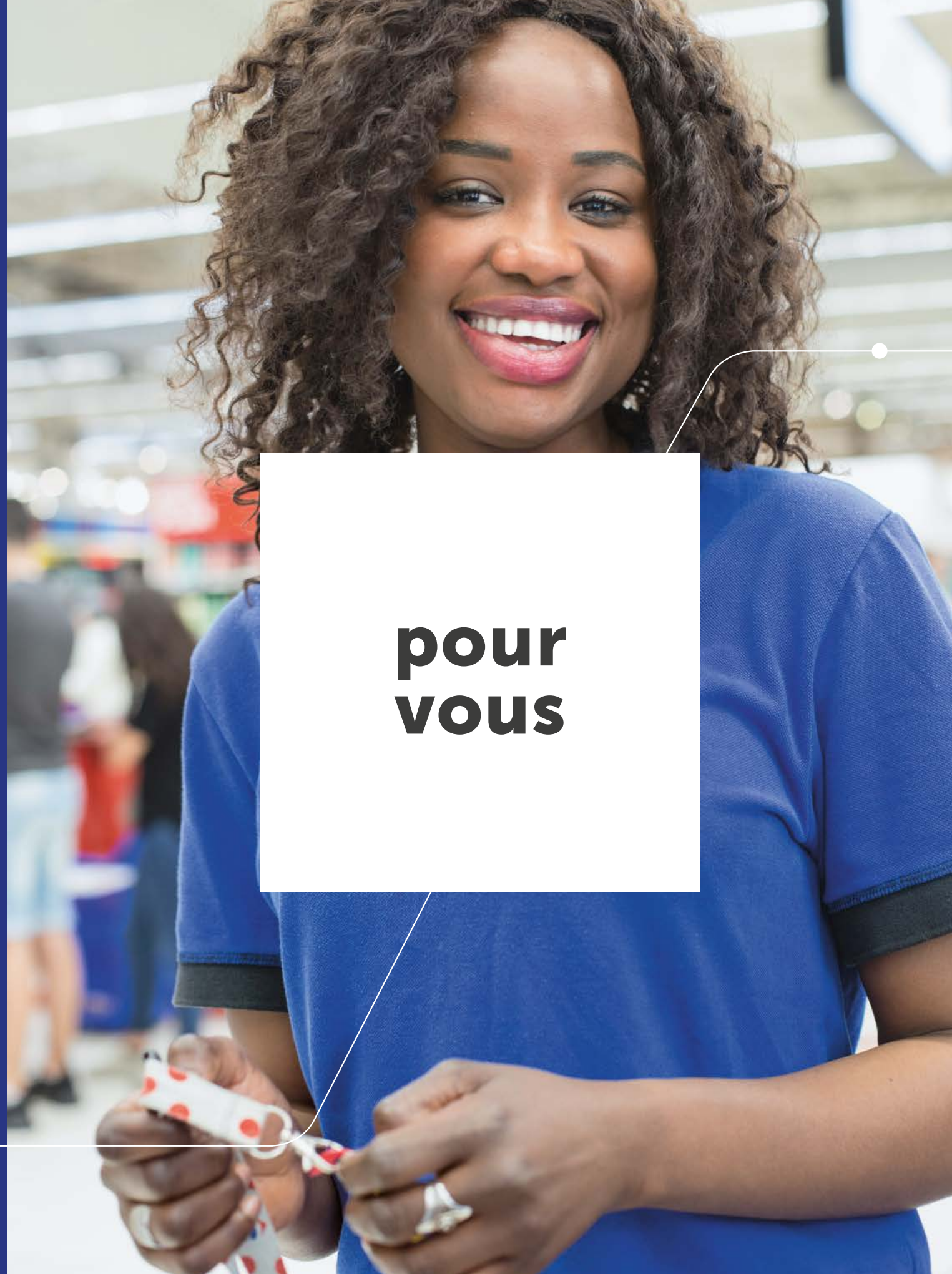
**200**

camions Carrefour roulent au biométhane en France, un carburant vert produit à partir des déchets alimentaires issus des magasins. Le Groupe vise une flotte de 400 camions en 2019.





**Un an  
d'action**



**pour  
vous**



# UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS

Déployer une organisation simplifiée et ouverte

Gagner en productivité et en compétitivité

Créer un univers omnicanal de référence

Refondre l'offre au service de la qualité alimentaire

## CAPITAUX ET RESSOURCES

### Capital financier

**84 916 M€** de chiffre d'affaires TTC  
**2 656 M€** de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations)  
**94 M€** de revenus financiers  
**6,75 M€** de budget pour la Fondation Carrefour

### Capital humain et intellectuel

**360 000** collaborateurs  
**300** métiers  
 Accord mondial signé avec l'UNI Global Union

### Capital foncier et immobilier

**12 000** magasins dans plus de **30** pays  
**1 600** Drives  
**1 000** agences banque, assurance et voyage  
**120** entrepôts dans le monde  
 Sièges et bâtiments administratifs

### Capital digital

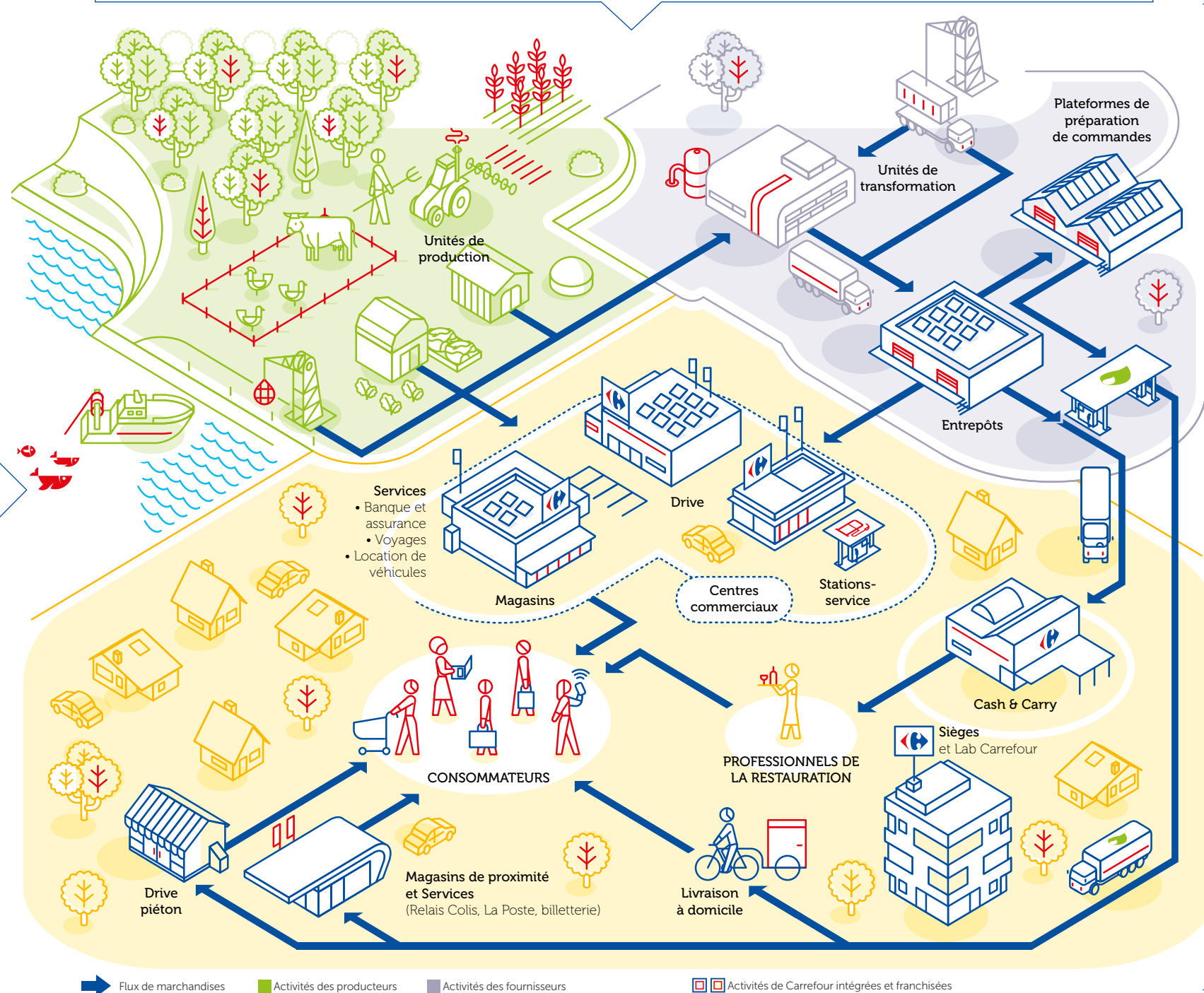
Services d'e-commerce  
 Un site d'e-commerce unique dans chaque pays  
**1,3** million de connexions journalières aux sites  
**60** millions d'encartés fidélité  
**21** millions de fans sur les réseaux sociaux

### Capital relationnel

**104** millions de ménages clients  
 Partenariats à l'achat (Système U, Tesco)  
 Partenariats au digital (Google, Tencent)  
 Partenariats historiques avec le WWF et la FIDH  
**27 800** producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour  
**2 600** sites fournisseurs de produits aux marques de Carrefour

### Capital naturel et environnemental

Énergies fossiles et renouvelables  
 Ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols



## VALEUR CRÉÉE PARTAGÉE

### Clients et consommateurs

- 1 magasin à moins de **8** minutes d'un Français
- Extension de la livraison express dans **9** pays
- 53 000** audits qualité et **3 000** panels réalisés
- 100** substances controversées retirées des produits de marques Carrefour
- 16** filières tracées grâce à la *blockchain* dans **6** pays (à fin 2018)

### Collaborateurs directs et indirects

- 6 230 M€** de salaires et charges sociales
- 11,4 heures** de formation annuelle par salarié
- 1 353** audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs

### Fournisseurs et prestataires

- 66 290 M€** d'achat de marchandises et prestations
- 508** Filières Qualité Carrefour (923 M€ de CA)
- 3 300** produits bio (1,8 Md€ de CA)
- 210** agriculteurs accompagnés à la conversion au bio en 2018

### Citoyens et société civile

- 1 093 M€** d'impôts et taxes
- 1 909 M€** de charges sociales
- 262 M€** de charges financières nettes
- 72** projets soutenus par la Fondation Carrefour
- 100** millions de repas offerts aux associations d'aide alimentaire

### Actionnaires et institutions financières

- 523 M€** de dividendes aux actionnaires de la société mère
- 356 M€** de charges concernant des opérations financières

### Environnement

- 31%** de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (vs 2010)
- 67%** des déchets valorisés
- 37,3%** des produits contrôlés de la pêche sont durables
- 1 867** tonnes d'emballages évités depuis 2017





## DÉPLOYER UNE ORGANISATION SIMPLIFIÉE ET OUVERTE

Carrefour met en place une organisation agile, réactive, orientée client, ouverte à de nouveaux partenariats pour accélérer la transformation et optimiser l'efficacité du Groupe.

- Simplifier l'organisation (rationalisation des implantations, découplage, allègement des processus et circuits de décision).
- Créer un vaste écosystème partenarial, porteur de croissance et de performance (achats, digital et e-commerce, non-alimentaire).
- Renforcer la culture interne sur la relation client et l'agilité digitale.
- Lancer, début 2019, Act for Change, un programme pour accompagner les collaborateurs dans la transformation du Groupe.



## GAGNER EN PRODUCTIVITÉ ET EN COMPÉTITIVITÉ

Carrefour met en œuvre des synergies et des économies d'échelle, réduit ses coûts de gestion (en ciblant une économie brute de 2,8 milliards d'euros en 2020) pour accroître sa capacité d'investissement et sa compétitivité-prix.

- Exercer une discipline budgétaire constante (massification des achats, optimisation logistique, économies de gestion).
- Focaliser les investissements sur les priorités stratégiques (transition alimentaire, omnicanalité).
- Renforcer l'attractivité des prix en magasin et en ligne.



## CRÉER UN UNIVERS OMNISCANAL DE RÉFÉRENCE

Carrefour intègre étroitement son parc de magasins et son offre en ligne afin de proposer à ses clients un univers omniscanal fluide, intuitif, attractif, porteur d'avantages et de services qui simplifient leur quotidien.

- Développer le parc de magasins dans une logique omniscanale.
- Renforcer l'homogénéité et l'attractivité de l'offre en ligne à partir d'un site unique.
- Déployer les services (drive, click & collect, livraison à domicile) et l'infrastructure (supply chain, CRM) pour devenir leader de l'e-commerce alimentaire en 2022.



## REFONDRE L'OFFRE AU SERVICE DE LA QUALITÉ ALIMENTAIRE

Carrefour entend démocratiser le « bien-manger » en proposant au plus grand nombre, à un prix accessible, une alimentation saine, équilibrée, authentique, issue d'une agriculture durable.

- Accentuer son leadership dans le domaine du frais, en s'appuyant sur les Filières Qualité Carrefour.
- Atteindre 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans l'alimentaire bio, d'ici 2022, en accompagnant la conversion des agriculteurs et en construisant une offre large, accessible à tous.
- Faire des produits de marques propres le fer de lance de la qualité alimentaire pour tous.

## TOUS MOBILISÉS POUR LE « MIEUX-MANGER »

En même temps qu'il transforme profondément son modèle, le groupe Carrefour engage un programme d'une ampleur sans précédent pour développer les savoir-faire et les connaissances de ses plus de 360 000 collaborateurs sur les enjeux fondamentaux de la transition alimentaire pour tous et de la distribution omnicanale.

Partout dans le monde, les équipes des ressources humaines de Carrefour ont déployé, en 2018, des campagnes de sensibilisation et de formation, accompagnant les premières étapes de la transformation du Groupe.

### Act for Food

En septembre 2018, par exemple, à l'occasion du lancement d'Act for Food, programme mondial détaillant nos actions au service du « mieux-manger », elles ont mis en œuvre, dans chaque pays, plusieurs centaines de sessions et d'événements dédiés. L'ensemble des collaborateurs du Groupe a ainsi pu partager les enjeux, la stratégie, les objectifs et les déclinaisons locales d'Act for Food.

### Go Transform

De même, des formations et des actions innovantes – dont plusieurs en partenariat avec Google – ont été conçues pour accroître l'agilité et les compétences numériques des collaborateurs, en magasin comme dans les fonctions support. Et ainsi faciliter, accélérer la transformation digitale du Groupe. Entre autres initiatives, Carrefour et Google ont lancé, en 2018, le programme Go Transform : 1000 managers du Groupe, de tous métiers et de tous pays, ont reçu des formations spécifiques afin de devenir, au sein de leurs équipes, les ambassadeurs d'un « Carrefour 3.0 ».

### Act for Change

En 2019, les actions de conduite du changement seront approfondies et structurées dans le cadre d'une démarche globale : Act for Change. Partant d'un audit détaillé, pays par pays, métier par métier, des savoirs et des compétences à développer dans les domaines clés du digital et de la transition alimentaire pour tous, Act for Change formalisera nos valeurs, nos engagements, et intégrera un large ensemble d'accompagnements, de formations et d'événements mobilisateurs. Avec Act for Change, Carrefour développe pour ses collaborateurs un programme d'actions concrètes pour accompagner la transformation du Groupe.



### En 2018, Carrefour a mené à bien cinq actions RH prioritaires

- ▶ Déploiement de formations sur les savoirs et les compétences clés de la transition alimentaire pour tous (bio, frais, circuits courts...) et de la transformation digitale.
- ▶ Intensification de l'engagement du Groupe contre les violences faites aux femmes.
- ▶ Renforcement de la politique de Carrefour en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de la parité professionnelle.
- ▶ Relèvement des indicateurs RH suivis dans le cadre de la politique RSE du Groupe (nominations de femmes à des postes de direction, volume de formation par salarié, taux d'emploi des personnes en situation de handicap...).
- ▶ Extension à la quasi-totalité des pays d'une solution de télétravail ou de travail à distance, parallèlement à la mise en place d'outils collaboratifs de pointe.

## Se mobiliser pour vous, c'est aussi :



### MONDE

#### Instaurer une rémunération verte

Pour piloter son action en matière de RSE et de transition alimentaire, Carrefour a mis en place un indice synthétique, composé de 17 indicateurs dans 4 domaines : produits (ventes de bio, pêche durable, forêts durables...), magasins (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, des déchets alimentaires...), clients, collaborateurs. Chaque année, la performance du Groupe en regard de ces 17 objectifs est auditée par un organisme indépendant et rendue publique. Les résultats obtenus entrent dans le calcul de la rémunération des dirigeants.



### MONDE

#### Réaliser l'égalité professionnelle femmes-hommes

Carrefour s'engage dans une démarche de labellisation GEEIS (Gender Equality European and International Standard), qui évalue les actions réalisées en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes. Carrefour a obtenu le label GEEIS au niveau du Groupe et dans sept pays (Argentine, Brésil, Espagne, Chine, France, Italie, Roumanie). Objectif : 100 % des pays labellisés en 2020.



### MONDE

#### Lutter contre les violences faites aux femmes

En octobre 2018, Carrefour et la fédération syndicale mondiale UNI Global Union ont reconduit leur accord mondial pour promouvoir le dialogue social, la diversité, la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail. Ils ont enrichi cet accord d'un engagement commun contre toutes les formes de violence subies par les femmes dans le cadre de leur travail.

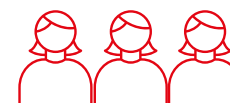


### EUROPE

#### Inclure le handicap

En Europe, Carrefour a augmenté de 20 % en cinq ans le taux d'emploi des personnes en situation de handicap. C'est le résultat d'une politique d'inclusion proactive, déclinée dans chaque pays. Carrefour Espagne a ainsi remporté le prix de la meilleure entreprise européenne en matière d'intégration du handicap<sup>(1)</sup>. En France, les hypermarchés et supermarchés Carrefour emploient plus de 6 % de salariés handicapés, au-delà du seuil légal, dans le cadre d'accords d'entreprise régulièrement renforcés depuis vingt ans. Dans le monde, le Groupe emploie plus de 12 000 personnes en situation de handicap, soit 3,4 % de ses effectifs. L'objectif est d'atteindre 4 % en 2025.

(1) Employment for All Awards 2017 – European association of service providers for persons with disabilities (EASPD).



**41 %**

des managers du Groupe sont des femmes en 2018.



## S'ENGAGER CHAQUE JOUR POUR UNE ALIMENTATION SOLIDAIRE

Depuis plus de vingt ans, Carrefour et sa Fondation mènent une politique de solidarité innovante, en partenariat avec de nombreuses associations et ONG dans le monde, axée sur deux enjeux majeurs : l'accompagnement du monde agricole et la lutte contre le gaspillage alimentaire, vecteurs de mieux manger, d'insertion professionnelle et d'aide aux plus démunis.

Le Groupe et la Fondation Carrefour se mobilisent au service d'une transition alimentaire solidaire, bénéficiant aux petits exploitants agricoles comme aux ménages modestes et aux personnes précarisées. Ils agissent d'abord en soutien des producteurs qui s'orientent vers une agriculture durable. Exemple caractéristique de notre démarche : en France, la Fondation Carrefour et le WWF France accompagnent financièrement et techniquement la conversion au bio de 66 petits producteurs de lait du Grand Ouest, tandis que nos magasins leur garantissent un volume et un prix d'achat sur plusieurs années. La Fondation soutient également des maraîchages, des jardins et des fermes solidaires, qui emploient des personnes en recherche d'emploi et fournissent en circuit court des fruits et légumes frais, bio, à petit prix. Emblématiques, à ce titre, sont les partenariats noués avec Ateliers Sans Frontières en Roumanie, la Fondation Huerta Niño en Argentine, le Réseau des Jardins de Cocagne en France.

### Lutte contre le gaspillage alimentaire

Deuxième levier de mobilisation : l'anti-gaspillage solidaire. La Fondation Carrefour contribue ici à de nombreux projets pionniers, qui valorisent les excédents alimentaires tout en développant l'insertion professionnelle. Elle accompagne notamment l'ONG italienne Food for Soul dans l'ouverture de restaurants sociaux, transformant les surplus en plats gastronomiques à prix réduit, ainsi que la Croix-Rouge à Taïwan, créatrice d'une cantine solidaire l'anti-gaspillage, ou encore l'association française Expliceat, qui transforme le pain invendu des boulangers en farine et gâteaux. Carrefour est aussi, depuis six ans, le premier partenaire privé des banques alimentaires (voir ci-contre).

Enfin, la Fondation Carrefour apporte une aide humanitaire d'urgence aux victimes de catastrophes ou d'accidents, en s'appuyant sur l'expertise logistique du Groupe pour acheminer rapidement vivres et secours. Chaque fois, nos équipes ont répondu présent.



### Carrefour, premier partenaire privé des banques alimentaires

- ▷ Dons de matériel scolaire aux enfants défavorisés en Espagne, collectes de vêtements au Brésil, Les Boucles du Cœur en France<sup>(1)</sup>... Chacun des 12 000 magasins Carrefour exerce ou relaie sur son territoire de multiples actions de solidarité, en lien avec les structures associatives locales. En particulier, tous nos magasins en gestion propre travaillent en partenariat avec les antennes des banques alimentaires et des grandes associations (Croix-Rouge, Restos du cœur, Secours populaire...) auxquelles ils donnent leurs invendus et produits « courts en date ». Carrefour est ainsi le premier donateur alimentaire privé, avec l'équivalent de 100 millions de repas distribués annuellement aux organismes solidaires.
- ▷ Chaque année, nos équipes s'engagent également dans une vaste opération de collecte en faveur des banques alimentaires, lancée en 2013 par la Fondation Carrefour. De Taipei à Rio de Janeiro en passant par Madrid : en 2018, près de 2 500 magasins Carrefour dans 10 pays ont collecté auprès de leurs clients l'équivalent de 10 millions de repas. De son côté, la Fondation Carrefour a financé, depuis 2002, l'achat de 254 véhicules frigorifiques, 110 équipements et chambres froides pour les banques et les associations alimentaires. Chez Carrefour, la solidarité est une action de longue durée, qui mobilise tous les magasins et les métiers.

(1) Opération annuelle de collecte de dons pour des associations engagées auprès d'enfants en difficulté.

## S'engager pour vous, c'est aussi :



### CHINE

#### Populariser le « bien-manger »

La Fondation Carrefour et la China Youth Development Foundation ont développé un programme original, intitulé « Un magasin, une école, une ferme », visant à sensibiliser les plus jeunes à l'importance d'une alimentation saine et équilibrée. Plus de 3 000 élèves chinois ont suivi des ateliers de jardinage et d'agriculture dans une ferme, puis des cours de boulangerie et de nutrition dans un magasin Carrefour à proximité. Ils ont ainsi pu aborder différentes dimensions du « bien-manger ». Le projet a mobilisé 40 magasins en 2018. D'ici trois ans, il devrait s'étendre à 100 magasins, 50 écoles et 50 fermes.



### BRÉSIL

#### Lutter contre la déforestation

La fondation brésilienne IDH, spécialisée dans l'agriculture durable, et la Fondation Carrefour ont œuvré ensemble à la construction d'une filière bovine, dans l'État du Mato Grosso, qui ne provoque aucune déforestation. Rassemblant plus de 450 éleveurs, cette filière développe une gestion responsable des pâturages et de la culture du soja pour préserver l'environnement et garder intacte la forêt indigène.



### FRANCE

#### Promouvoir le bio solidaire

La Fondation Carrefour finance et soutient le Réseau des Jardins de Cocagne, créateur de plus de 100 jardins solidaires dans toute la France. Ces jardins potagers emploient des personnes en insertion professionnelle. Ils produisent des fruits et légumes bio, revendus en circuit court, sous forme de paniers solidaires, à des prix accessibles aux familles à faible revenu.



### POLOGNE

#### Accompagner la conversion au bio

La Fondation Carrefour et l'ONG polonaise AgriNatura ont noué un partenariat pour accompagner 20 maraîchers de la région de Wielkopolska dans leur conversion au bio. La démarche servira de pilote pour un essaimage du bio sur tout le territoire, dans le cadre du programme « Démocratisation biologique » développé par AgriNatura.



# 72

projets soutenus par la Fondation Carrefour dans 13 pays pour un budget total de 6,7 millions d'euros en 2018.

## UNE STRATÉGIE PORTÉE PAR UNE GOUVERNANCE **ENGAGÉE**

Le Comité exécutif Groupe assure le pilotage du Groupe et le suivi de son plan de transformation. Il est composé de managers issus de Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.



**1. Alexandre Bompard**  
Président-Directeur général

**2. Amélie Oudéa-Castéra**  
Directrice Exécutive  
E-commerce, Data et  
Transformation digitale

**3. Marie Cheval**  
Directrice Exécutive  
Services financiers et  
Hypermarchés France

**4. Jacques Ehrmann**  
Directeur Exécutif  
Patrimoine,  
Développement  
international et Innovation

**5. François-Melchior  
de Polignac**  
Directeur Exécutif  
Marchandises, Flux  
et Formats

**6. Matthieu Malige**  
Directeur Exécutif  
Finances et Gestion

**7. Jérôme Nanty**  
Directeur Exécutif  
Ressources humaines pour  
le Groupe et la France

**8. Laurent Vallée**  
Secrétaire Général

**9. Dominique  
Benneteau-Wood**  
Directrice Exécutive  
Communication pour  
le Groupe et la France

**10. Frédéric Haffner**  
Directeur Exécutif  
Stratégie et M&A

**11. Pascal Clouzard**  
Directeur Exécutif France  
**12. Guillaume de Colonges**  
Directeur Exécutif Europe  
du Nord et de l'Est  
(Belgique, Pologne  
et Roumanie)

**13. Thierry Garnier**  
Directeur Exécutif Asie  
(Chine et Taïwan)  
**14. Noël Prioux**  
Directeur Exécutif  
Amérique latine  
(Brésil et Argentine)

**15. Rami Baitieh**  
Directeur Exécutif Espagne  
**16. Gérard Lavinay**  
Directeur Exécutif Italie



## UNE STRATÉGIE PORTÉE PAR UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Ses 19 membres sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société, y compris dans le domaine de la RSE.

### Le Conseil d'administration en 2018

- ▷ **Alexandre Bompard**  
Président-Directeur Général
- ▷ **Philippe Houzé**  
Administrateur référent
- ▷ **Bernard Arnault** <sup>(4)</sup>
- ▷ **Nicolas Bazire**
- ▷ **Jean-Laurent Bonnafé**
- ▷ **Thierry Breton** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Flavia Buarque de Almeida**
- ▷ **Stéphane Courbit** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Abilio Diniz**
- ▷ **Aurore Domont** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Charles Edelstenne** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Thierry Faraut** <sup>(2)</sup>
- ▷ **Stéphane Israël** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Mathilde Lemoine** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Patricia Moulin Lemoine**
- ▷ **Amélie Oudéa-Castéra** <sup>(1) (3)</sup>
- ▷ **Martine Saint-Cricq** <sup>(2)</sup>
- ▷ **Marie-Laure Sauty de Chalon** <sup>(1)</sup>
- ▷ **Lan Yan** <sup>(1)</sup>

### Les Comités spécialisés du Conseil d'administration en 2018

Le Conseil d'administration a mis en place cinq Comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen :

- ▷ **Comité d'audit**  
Président : Stéphane Israël <sup>(1)</sup>  
Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Mathilde Lemoine <sup>(1)</sup>, Amélie Oudéa-Castéra <sup>(1) (3)</sup>
- ▷ **Comité des rémunérations**  
Président : Thierry Breton <sup>(1)</sup>  
Membres : Nicolas Bazire, Stéphane Courbit <sup>(1)</sup>, Charles Edelstenne <sup>(1)</sup>, Lan Yan <sup>(1)</sup>
- ▷ **Comité des nominations**  
Président : Charles Edelstenne <sup>(1)</sup>  
Membres : Flavia Buarque de Almeida, Aurore Domont <sup>(1)</sup>, Thierry Faraut <sup>(2)</sup>, Philippe Houzé, Amélie Oudéa-Castéra <sup>(1) (3)</sup>
- ▷ **Comité RSE**  
Présidente : Aurore Domont <sup>(1)</sup>  
Membres : Patricia Moulin Lemoine, Martine Saint-Cricq <sup>(2)</sup>, Marie-Laure Sauty de Chalon <sup>(1)</sup>
- ▷ **Comité stratégique**  
Président : Alexandre Bompard  
Vice-Président : Abilio Diniz  
Membres : Nicolas Bazire, Stéphane Courbit <sup>(1)</sup>, Philippe Houzé, Amélie Oudéa-Castéra <sup>(1) (3)</sup>

### Évolutions de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés en 2019

Lors de sa réunion du 22 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, et après avoir pris acte de la démission de Monsieur Bernard Arnault, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019. La ratification de sa cooptation sera également soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Abilio Diniz, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Enfin, lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit et du Comité RSE.

- (1) Administrateur indépendant.
- (2) Administrateur représentant les salariés.
- (3) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.
- (4) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019.
- (5) Hors administrateurs représentant les salariés.

**19**  
membres

**18**  
réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés en 2018

**95,8%**  
Taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés

**52,9%**  
Taux d'indépendance du Conseil d'administration <sup>(5)</sup>

**41,2%**  
de femmes <sup>(5)</sup>

# REPÈRES 2018 FINANCIERS ET RSE

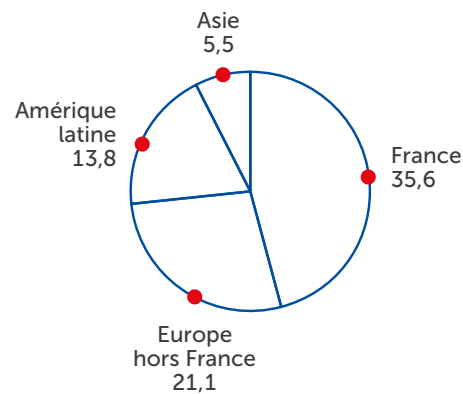
Les résultats satisfaisants de l'exercice 2018 illustrent la puissante dynamique de transformation engagée par le Groupe pour devenir le leader de la transition alimentaire pour tous. En 2018, Carrefour a créé l'indice RSE et transition alimentaire afin de piloter ses progrès vers la transition alimentaire et vers ses autres objectifs RSE. Cet indice s'articule autour de quatre axes : produits, magasins, clients et collaborateurs. Ces axes sont composés de quatre ou cinq objectifs stratégiques sur la RSE et la transition alimentaire. Carrefour utilise l'indice pour piloter la performance en interne, rendre compte en externe et inclure ses résultats dans le calcul de la rémunération annuelle de ses cadres dirigeants.

## 76 Mds€

de chiffre d'affaires HT



Répartition du chiffre d'affaires HT par zone géographique (en Mds€)



Données au 31 décembre 2018  
(1) Hors éléments exceptionnels.

Résultat opérationnel courant (ROC)

## 1905 M€

Résultat net ajusté

## 802 M€

Cash-flow libre (1)

## 1088 M€

Dettes nettes financières

## 3785 M€

Investissements

## 1611 M€

## Score de l'indice RSE et transition alimentaire Carrefour en 2018 = 104 %

PRODUITS	OBJECTIF 2018	RÉSULTAT 2018	SCORE 2018 = 105 %
1. 5 milliards d'euros de ventes de produits biologiques d'ici 2022	1,71 Md€	<b>1,76 Md€</b>	103 %
2. 10 % de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022	6,9 %	<b>6,0 %</b>	87 %
3. 50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020	35 %	<b>37,3 %</b>	106 %
4. Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	50 %	<b>48,5 %</b>	97 %
5. 10 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025	1 438 tonnes	<b>1 867 tonnes</b>	130 %
MAGASINS	OBJECTIF 2018	RÉSULTAT 2018	SCORE 2018 = 101 %
6. 50 % de réduction des déchets alimentaires d'ici 2025 vs 2016	-	-	-
7. 100 % des déchets valorisés d'ici 2025	70 %	<b>67 %</b>	95 %
8. 40 % de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> en 2025 vs 2010	- 26,7 %	<b>- 28,5 %</b>	107 %
9. 2 000 collaborateurs identifiés comme super-héros de la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	10 collaborateurs	<b>10 collaborateurs</b>	100 %
CLIENTS	OBJECTIF 2018	RÉSULTAT 2018	SCORE 2018 = 103 %
10. 80 % de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022	50 %	<b>63,8 %</b>	129 %
11. 100 % des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020	30 %	<b>20 %</b>	67 %
12. 100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur Act for Food	100 %	<b>100 %</b>	100 %
13. 100 % des pays ont déployé un plan d'action Mieux se nourrir d'ici 2022	60 %	<b>70 %</b>	117 %
COLLABORATEURS	OBJECTIF 2018	RÉSULTAT 2018	SCORE 2018 = 102 %
14. 40 % de nomination de femmes aux postes clés d'ici 2025 et certification GEEIS dans chaque pays d'ici 2020	23,1 % 67 %	<b>31 %</b> <b>75 %</b>	123 %
15. 4 % de personnes handicapées employées par le groupe Carrefour d'ici 2025	3,38 %	<b>3,4 %</b>	101 %
16. 13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025	12,3 heures	<b>11,4 heures</b>	93 %
17. 100 % des pays ont mis en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail d'ici 2020	58 %	<b>67 %</b>	114 %

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU et s'associe en particulier à 7 ODD prioritaires auxquels il contribue par les objectifs concrets de son indice RSE et de transition alimentaire.





#### Carrefour

Société anonyme au capital  
de 1 973 132 097,50 euros  
652 014 051 RCS Évry

#### Direction Générale

93, avenue de Paris  
TSA 55555  
91889 Massy Cedex

#### Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

#### Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

#### Club des actionnaires

Autorisation 93261

92535 Levallois-Perret Cedex

Tél. : 0 805 902 902

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

Suivez l'actualité du groupe Carrefour sur  
[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)



Des actions concrètes pour mieux manger  
[actforfood.carrefour.com](http://actforfood.carrefour.com)

Le groupe Carrefour tient à remercier toutes les personnes qui, par leur contribution, ont permis de réaliser ce document.

**Réalisation** : Direction de la Communication du groupe Carrefour – Juin 2019.

**Création et production** : HAVAS PARIS

**Crédits photographiques** : Aurelio Rodriguez Ariza, Annabelle Brusseau, Walter Craveiro, Stefano Demarie, Getty Images, Nicolas Gouhier, Imaginyou/ Eric Charneux, Joanna Juchacz, Guillaume Mirand, Marta Nascimento, photothèque Carrefour, X, DR.

**Infographie** : Stéphane Jungers.

**Papier** : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papier. Les papiers utilisés dans ce document sont certifiés 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 une imprimerie qui a obtenu le label Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.

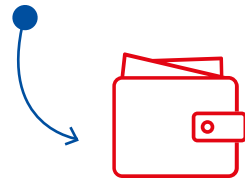


### Le groupe Carrefour est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire.

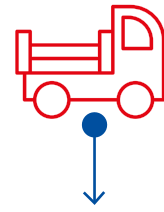
Sa mission est de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, il a pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous.

**84 916 M€**

de chiffre d'affaires TTC



**363 862**  
collaborateurs



**27 800**

producteurs  
partenaires des Filières  
Qualité Carrefour

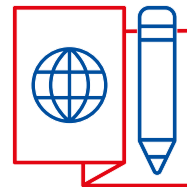
**12 111**

magasins et  
plateformes  
de vente  
en ligne dans  
plus de **30 pays**



**66 290 M€**

d'achat de  
marchandises et  
de prestations

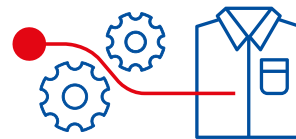


**104**  
millions  
de ménages clients  
dans le monde



**1,3 million**

de connexions journalières aux sites

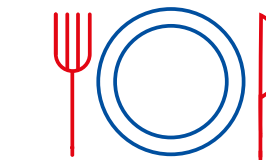


**300**  
mètres



**508**

Filières Qualité Carrefour  
dans le monde



**100**  
millions

de repas offerts  
aux associations  
d'aide alimentaire  
dans le monde

**01 Argentine**

**590 magasins**

89 hypermarchés  
98 supermarchés  
396 magasins de proximité  
7 magasins de cash & carry  
carrefour.com.ar

**06 Italie**

**1 083 magasins**

51 hypermarchés  
412 supermarchés  
605 magasins de proximité  
15 magasins de cash & carry  
carrefour.it

**02 Brésil**

**435 magasins**

100 hypermarchés  
49 supermarchés  
120 magasins de proximité  
166 magasins de cash & carry  
carrefour.com.br

**07 Pologne**

**850 magasins**

89 hypermarchés  
152 supermarchés  
609 magasins de proximité  
carrefour.pl

**03 Espagne**

**1 088 magasins**

205 hypermarchés  
114 supermarchés  
748 magasins de proximité  
21 magasins de cash & carry  
carrefour.es

**08 Roumanie**

**360 magasins**

35 hypermarchés  
261 supermarchés  
51 magasins de proximité  
13 magasins de cash & carry  
carrefour.ro

**04 France\***

**5 220 magasins**

232 hypermarchés  
1 026 supermarchés  
3 821 magasins de proximité  
141 magasins de cash & carry  
carrefour.fr

**09 Chine**

**239 magasins**

212 hypermarchés  
27 magasins de proximité  
carrefour.com.cn

**05 Belgique**

**794 magasins**

40 hypermarchés  
451 supermarchés  
303 magasins de proximité  
carrefour.eu

**10 Taïwan**

**128 magasins**

64 hypermarchés  
64 supermarchés  
carrefour.com.tw

**Autres**

**1 324 magasins**

267 hypermarchés  
692 supermarchés  
349 magasins de proximité  
16 magasins de cash & carry

\* France métropolitaine.





[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)  
[@GroupeCarrefour](#)

Société anonyme au capital de 1 973 132 097,50 euros  
Siège social : 93, avenue de Paris – 91300 Massy  
652 014 051 RCS Évry