



## Présentation du plan de transformation

### « Carrefour 2022 »

Transcription du discours d'Alexandre Bompard,  
Président-Directeur Général

23 janvier 2018

*Un film est projeté en introduction de la présentation.*

#### 1) Contexte

Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue et je vous remercie très vivement de votre présence et de l'intérêt que vous témoignez pour notre Groupe. Le film que vous venez de voir montre les mutations profondes qui affectent le secteur de la distribution. C'est dans ce contexte que je vous présente aujourd'hui le plan stratégique du Groupe Carrefour.

Carrefour, faut-il le rappeler, est une entreprise d'une puissance hors norme. Nommé il y a six mois à la tête du Groupe, j'ai pu en prendre toute la mesure. Dès l'origine, vous le savez, l'enseigne s'est construite sur un concept de rupture : « tout sous le même toit ». Son modèle était caractérisé par une forte productivité, un coût du foncier bas et une grande puissance d'achat résultant de l'effet volume.

Très tôt, le destin de Carrefour et celui du secteur agroalimentaire ont été fortement liés. L'agroalimentaire devait produire en volume pour fournir nos hypermarchés et nos hypermarchés ont remarquablement répondu à l'essor de la consommation de masse. Carrefour a progressivement reproduit son modèle dans de nombreux pays pour devenir, sous l'impulsion de dirigeants visionnaires, un détaillant alimentaire mondial.

Cette histoire a permis la construction d'un portefeuille d'actifs qui reste aujourd'hui sans comparaison : 400 000 collaborateurs avec des savoir-faire exceptionnels, plus de 300 métiers, un leadership mondial en alimentaire, une marque reconnue par tous. Aujourd'hui, Carrefour, c'est chaque année 104 millions de foyers clients, 4 milliards de transactions. Enfin, nos 12 000 magasins sont présents dans 33 pays. Ces atouts, cultivés par mon prédécesseur, Georges Plassat, dont je salue le travail pendant cinq ans à la tête du Groupe, constitue des fondations solides sur lesquelles je veux, avec mon équipe, bâtir le futur.

Pourtant, ce modèle, aussi puissant soit-il, a été heurté de plein fouet par trois mutations profondes à l'œuvre dans le secteur de la distribution. Première mutation, la transformation brutale du champ concurrentiel sous l'effet, vous le savez, de l'innovation. Des plates-formes mondiales hyper-généralistes offrent tout en quelques clics. Des ultra-spécialistes définissent et dominent certaines catégories. Chaque jour, des start-ups simplifient la vie des consommateurs et de nouvelles alliances recomposent le marché.



Deuxième mutation, l'évolution des attentes des clients. Nous l'avons vu dans ce film. Nos clients ont toujours voulu mieux, nouveau, plus vite, moins cher, mais aujourd'hui, c'est très net, la tendance s'accélère sous l'effet de la technologie et du développement de nouveaux canaux de distribution. La fidélité du client à une marque n'est plus automatique. Sa loyauté à une enseigne s'affaiblit. Son parcours d'achat devient moins linéaire, plus fragmenté.

Troisième mutation, celle des comportements alimentaires. Le consommateur n'admet plus et admettra de moins en moins de ne pas être assuré de la qualité de ce qu'il mange. C'est pour moi un constat décisif.

Pour tous les acteurs historiques de notre secteur, ces chocs sont d'une magnitude exceptionnelle. Ils le sont d'autant plus pour Carrefour que l'enseigne a tardé à en prendre la mesure et à les intégrer à sa stratégie. Carrefour n'a pas suffisamment évolué avec ses clients. Le Groupe s'est peu à peu éloigné de leurs attentes, notamment en étant plus attentif à sa relation fournisseur qu'au contrôle de son offre.

Par ailleurs, le digital ne nous a pas permis de nous rapprocher de nos clients, comme le montre notre échec dans le Drive. Carrefour ne s'y est converti que tardivement et lorsque l'enseigne s'est lancée, elle n'a pas investi suffisamment pour offrir la même qualité de service que la concurrence. Résultat, Carrefour ne détient que 10 % de parts de marché sur le Drive en France contre 50 % pour le leader sur un marché de 5 milliards d'euros.

Eloigné du client, Carrefour n'a géré ses forces qu'en les additionnant. Carrefour est présent sur tous les formats, mais n'est pas à ce jour multi-format. Carrefour est présent sur tous les canaux de distribution, mais n'est pas omnicanal. Carrefour est présent dans 33 pays, mais ne sait pas tirer parti de sa taille. Sans coordination, ses actifs génèrent de la complexité.

Sous le coup de cette lourdeur, Carrefour s'est écarté de ses fondamentaux sur les coûts, sur les prix et sur sa top line. Nos coûts sont trop élevés, en particulier nos coûts de structure. Par exemple en France, Carrefour emploie 10 500 personnes qui ne sont ni dans les magasins ni sur les plates-formes. Ceci explique en partie l'explosion de nos coûts de distribution depuis 2014. Ils représentent aujourd'hui 20 % de notre chiffre d'affaires.

Ensuite, notre compétitivité et notre image prix se sont dégradés sur nos principales géographies. Or j'ai une conviction : la compétitivité prix est un impératif vis-à-vis de nos clients et une condition de la performance de notre enseigne. Enfin, sur la période récente, Carrefour a surinvesti pour financer une croissance qui s'est avérée décevante et non rentable.

Le résultat de l'ensemble de ces observations est imparable, c'est la dégradation de notre trajectoire financière. La tendance constatée pour 2017 est caractéristique de ce qu'il faut inverser : faiblesse des like-for-like dans la plupart des formats et des pays, dégradation du ROC et du free cash-flow.

L'enjeu qui se présente à nous est de transformer en profondeur notre Groupe pour que la richesse, le nombre et la diversité de ses actifs révèlent leur valeur. J'ai la conviction que notre Groupe a la pleine capacité de réussir cette transformation. Elle suppose bien sûr un plan opérationnel rigoureux, mais aussi de refonder l'ambition du Groupe.



Carrefour a porté l'un des combats majeurs du XX<sup>ème</sup> siècle, la démocratisation de la consommation. Il se doit à présent de porter l'un des défis majeurs du XXI<sup>ème</sup> siècle, au croisement de tous les enjeux économiques, sociaux, sanitaires et environnementaux. Faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, c'est l'objet du plan « Carrefour 2022 » que je vous présente aujourd'hui. Cette ambition, Carrefour l'a dans ses gènes. Il est le seul à pouvoir la porter.

## II) Devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous

Qu'est-ce que la transition alimentaire ? Permettez-moi de vous laisser découvrir quelques images.

*Une vidéo est projetée.*

Le film que nous venons de voir esquisse l'ampleur du phénomène qui va traverser le XXI<sup>ème</sup> siècle et la portée de ses défis. Nous l'avons vu, notre modèle de production agricole touche ses limites : baisse des rendements des terres agricoles, hausse de la pollution, difficultés de nos agriculteurs de vivre de leur travail. Nous sommes confrontés à l'exigence de repenser ce modèle. Les consommateurs en sont d'ailleurs conscients. Ils n'ont jamais été aussi préoccupés par leur alimentation. On leur explique qu'ils n'ont jamais mieux mangé et pourtant, ils n'ont jamais été autant inquiets. Ils n'ont jamais été autant informés, ils n'ont jamais eu autant de choix, et pourtant, ils ne savent plus ce qu'ils consomment.

Nos clients se réintéressent donc au produit. Ils veulent un accès facilité à l'information et des standards de qualité clairs. L'alimentation n'est pas une marchandise comme les autres. Elle est plus précieuse que son prix. Nous sommes ainsi confrontés à une modification structurelle des modes de production et de consommation. On souligne fréquemment, et l'on a raison, l'importance de la transition énergétique. Aussi fondamentale est la transition alimentaire. C'est, j'en suis convaincu, l'un des grands enjeux de notre siècle.

Carrefour doit en être le leader mondial. Aujourd'hui, ma conviction est que Carrefour est le seul acteur suffisamment puissant, suffisamment présent sur l'ensemble de la chaîne et des catégories alimentaires pour rendre possible cette transition alimentaire pour tous. Par notre maillage, par notre proximité au quotidien avec des millions de clients, par les services que nous allons inventer et développer, par notre accessibilité prix, par les choix que nous allons faire sur notre offre alimentaire, nous avons les moyens de réussir cette transition sur tous les territoires où nous sommes implantés.

Nous avons le devoir d'être exemplaires à chaque étape de notre activité, de l'amont à l'aval. Nous avons déjà engagé plusieurs actions en ce sens sur la gestion des ressources, la durabilité de nos emballages, la réduction du gaspillage alimentaire. Nous entendons aller toujours plus loin. Nous allons dès à présent déployer des mesures très volontaristes sur notre offre alimentaire : renforcement significatif vers l'amont, sourcing responsable, démocratisation du bio, qualité de nos marques propres. Ce sont des marqueurs de cette ambition.

Sur tous ces fronts, nous présenterons dans les mois qui viennent plusieurs initiatives au niveau mondial qui attesteront de notre exigence en la matière. La sécurité alimentaire doit être une priorité absolue. La confiance des clients dans notre capacité à leur garantir en permanence la sécurité et la qualité de nos produits ne peut être



entamée. La récente crise Lactalis n'a fait que renforcer ma conviction que nous portions la juste ambition. Chez Carrefour, en dépit du rappel immédiat des produits, des dispositifs mis en place et de la vigilance de nos équipes, nous ne sommes pas parvenus à être exemplaires. Cela montre qu'il nous reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

Il nous appartient donc de porter cette exigence à un niveau plus élevé. C'est la crédibilité de notre enseigne, de notre marque qui est en jeu. Aucun de nos collaborateurs ne peut ni ne va négliger cet aspect. Pour garantir cette ambition dans l'entreprise, je mets en place une gouvernance renouvelée. J'ai désigné un responsable de la qualité et de la sécurité alimentaire pour l'ensemble du Groupe, Laurent Vallée, qui veillera aux traductions concrètes de l'ambition. Un comité d'orientation alimentaire composé de personnalités expertes sera également constitué pour accompagner la mise en œuvre de notre objectif.

Mesdames et Messieurs, Carrefour hier a su répondre à l'essor de la consommation alimentaire de masse. Carrefour aujourd'hui et demain saura porter la transition alimentaire pour tous. C'est mon ambition pour l'entreprise, une ambition qui incarnera le combat de notre enseigne au service du consommateur, une ambition puissamment de son temps, qui répond aux attentes de nos clients dans le monde entier, une ambition durablement créatrice de valeurs qui permettra à Carrefour d'attirer de nouveaux clients et d'affermir durablement ses positions.

Voilà, Mesdames et Messieurs, l'objectif que nous nous sommes fixé.

### **III) Les quatre piliers du plan « Carrefour 2022 »**

Pour suivre ce cap, il nous faut engager une véritable refondation de notre modèle. Toutes les actions que je vais maintenant vous présenter dans le cadre de notre plan stratégique y participent.

Ce plan repose sur quatre piliers. Tout d'abord, simplifier et déployer une organisation plus ouverte. Deuxième pilier, gagner en productivité et en compétitivité. Troisième pilier, créer un univers omnicanal de référence. Quatrième et dernier pilier, refondre notre offre au service de la qualité alimentaire.

#### **1) Déployer une organisation simplifiée et ouverte**

Le premier chantier incontournable est celui de notre réorganisation. Carrefour a beaucoup alterné entre périodes de centralisation et de décentralisation sans tirer parti d'aucun des deux modèles. Le Groupe travaille comme si ses activités n'avaient ni synergies ni complémentarités entre elles. Il a au fond les inconvénients du conglomérat sans le bénéfice de la diversification des risques. Je veux mettre un terme à ce mode de fonctionnement. Nous avons déjà fait sauter certains verrous d'une organisation trop compartimentée et nous allons poursuivre fermement dans ce sens. J'y suis extrêmement résolu.

Pour regagner en efficacité, nous devons mettre fin à la dispersion de l'entreprise. A mon arrivée, Carrefour croulait sous une multitude de projets. Trop nombreux, ils ne disposaient pas de moyens suffisants et ne répondaient, pour la plupart, à aucune attente de nos clients. Nous avons choisi d'en abandonner 500. Nolim, par exemple,



sur les marchés de la vidéo à la demande et du livre numérique, est emblématique de ce type de projets. Nous y mettons fin.

Nous devons aussi mettre fin à la lourdeur de l'entreprise. Savez-vous combien d'étapes pour valider un catalogue chez Carrefour ? 27. Les niveaux hiérarchiques sont trop nombreux, les fonctions sont éclatées. Chaque format a ses propres fonctions supports. La taille de nos sièges est démesurée par rapport à ceux de tous nos concurrents. Dans un environnement où chaque acteur rivalise d'agilité et de rapidité, voilà autant de freins à notre capacité d'action.

Simplifier notre organisation est donc un impératif. Cela exige de prendre des décisions difficiles, mais nécessaires. En France, nos sièges sont particulièrement éclatés. Nous avons 12 sites de siège en Ile-de-France. Il nous faut rationaliser ces implantations. Massy devient le siège de la France et du Groupe. Le siège corporate de Boulogne y sera transféré dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 mètres carrés dans l'Essonne n'est pas poursuivi, car il n'est pas soutenable.

Concernant nos effectifs siège, en France, sur un effectif de 10 500 personnes, je vous annonce 2 400 suppressions de postes strictement sur base de volontariat. Il n'y aura pas de départs contraints. Nous allons fixer le calendrier et les mesures d'accompagnement en étroite collaboration avec nos partenaires sociaux avec lesquels je souhaite entretenir un dialogue de qualité. La mise en œuvre du plan devrait s'échelonner entre cet été et le début de l'année prochaine.

Notre organisation doit aussi se tourner davantage vers l'extérieur. Vers nos clients tout d'abord. Toutes les mesures que je vais vous présenter, l'omnicanal, les services, la refonte de notre offre, sont conçues pour mieux satisfaire le client et lui apporter ce qu'il demande à chaque étape de son achat.

Pour réussir demain, pour être leader, nous devons avoir des alliés. C'est ce que nous avons fait avec Fnac Darty le 5 décembre, avec Showroomprivé le 11 janvier et je suis très fier de vous annoncer aujourd'hui la signature d'un partenariat stratégique avec Tencent en Chine. Tencent, c'est un acteur fantastique de la technologie. Leader chinois des réseaux sociaux, des médias, du paiement en ligne et du digital, ils sont, vous le savez, très connus avec WeChat, réseau social leader en Chine avec près d'un milliard d'utilisateurs par mois. Ce partenariat traduit la confiance de Tencent dans les atouts de Carrefour Chine. Il va nous permettre de jouer un rôle de premier plan en Chine sur l'e-commerce alimentaire. Nous allons enrichir l'exploitation de nos données, mieux personnaliser nos offres, augmenter le trafic sur nos applications et migrer sur le mobile. Grâce à WeBank, nous développerons aussi un système de paiement et de crédit très innovant. Comme nous, Tencent est passionné par le magasin du futur et nous y travaillerons ensemble.

Au-delà de cet accord, je suis très heureux de vous annoncer que nous avons posé le principe de l'entrée au capital de Carrefour Chine de Tencent et de Yonghui. Yonghui est un distributeur de référence en Chine sur le frais et la proximité. Grâce à cet accord, nous pourrions bénéficier de l'expérience incomparable de Tencent sur le digital, du savoir-faire de Yonghui sur les produits frais et les petits formats de magasins. Ces deux accords créent des perspectives formidables pour Carrefour en Chine. Plus largement, ils vont nous permettre de faire naître un modèle innovant combinant l'offline et l'online.



Avoir des alliés, retrouver une cohérence de groupe, nous focaliser sur l'essentiel, gagner en réactivité, nourrir un écosystème d'innovation qui crée de la valeur, écouter au final toujours plus nos clients, tout cela constitue pour notre enseigne un changement culturel sans précédent.

## *2) Gagner en productivité et en compétitivité*

Forts de cette organisation resserrée, nous devons améliorer notre productivité et notre compétitivité. C'est le deuxième pilier de notre plan. Cela impose le retour à deux idées simples : une discipline constante en matière de coûts pour retrouver de la compétitivité prix, une stratégie plus performante d'allocation de nos ressources pour investir sur la croissance.

Je ne veux pas simplement vous annoncer ici un puissant plan de réduction des coûts. Notre base de coûts est insoutenable sur le long terme et, à court terme, elle nous empêche de nous adapter. Je souhaite surtout un changement profond de méthode et de contrôle. L'objectif de l'équipe est d'atteindre une économie brute de 2 milliards d'euros dès 2020 qui porte en majorité sur trois grands postes en plus des coûts de structure.

D'abord les achats marchands. Nous allons tirer parti de notre empreinte internationale pour massifier nos achats et réduire de plus de 10 % la taille de nos assortiments qui a connu une croissance forte au cours des dernières années. Ensuite, nous changeons d'approche pour les achats non marchands. Nous allons massifier les contrats à l'échelle du Groupe, opérer des renégociations systématiques, instaurer des mécanismes de contrôle drastiques de la dépense. Enfin, la supply chain. Le système Caravelle devait mettre à niveau la supply chain en France. J'identifie que ce projet qui a fait l'objet d'investissements importants a un potentiel d'amélioration opérationnelle et financière très conséquent.

En plus de ce plan d'économie de 2 milliards d'euros, nous devons supprimer des foyers de perte massifs. C'est le cas d'une partie du parc des magasins ex-Dia en France. Le Groupe a acheté et investi très massivement sur le parc de magasins Dia. Pour un grand nombre d'entre eux, nous n'avons pas su trouver le modèle adapté à leur zone de chalandise. Le résultat est sans appel. Nous avons perdu 150 millions d'euros en résultat opérationnel en 2017 et si nous n'agissons pas, il en ira de même cette année. Nous n'avons pas d'autre solution que de sortir du périmètre du Groupe les magasins Dia aujourd'hui en grande difficulté. Cette décision concerne un total de 273 magasins, dont 180 magasins Contact Marché, une enseigne amenée à disparaître. Pour l'ensemble de ces magasins, nous cherchons des repreneurs. Lorsque nous n'en trouverons pas, nous serons alors contraints à des fermetures. Une solution individualisée sera recherchée pour chaque salarié concerné par les suppressions de poste. Nous favoriserons pour chacun systématiquement les reclassements au sein du Groupe.

Cet effort massif sur nos coûts doit bénéficier à nos clients. Nous avons l'intention ferme d'investir dans nos prix et dans notre dynamique commerciale. Nous avons l'ardente obligation de gagner en compétitivité globale et de bâtir un nouvel équilibre prix-promotion-fidélisation de nature à fournir à nos clients une offre plus attractive sur le marché.



Notre stratégie d'allocation des ressources doit devenir plus performante. Nous allons engager un plan d'investissement ambitieux de l'ordre de 2 milliards d'euros par an. C'est le bon niveau d'investissement. Il correspond d'ailleurs au niveau moyen des 15 dernières années. Nous allons en revanche modifier profondément l'allocation et la priorisation de nos CAPEX.

D'abord, nos investissements vont devenir sélectifs. Nous mettrons fin au grand remodeling et aux projets d'investissement disproportionnés. A Villiers-en-Bière, par exemple, Carrefour a investi 50 millions d'euros, mais le chiffre d'affaires n'a progressé que de 5 %. Cela n'existera plus. Les budgets seront ajustés au potentiel des magasins. Nos investissements doivent être aussi plus productifs. La course à la part de marché obtenue par des augmentations de surface non rentables est finie dans les pays matures. Plus rigoureux, nous appliquerons les meilleures pratiques d'achat et de standardisation des actifs à nos investissements.

Dernier point d'amélioration de notre productivité, notre stratégie immobilière. Nous avons beaucoup investi ces dernières années et nous avons mutualisé certains de nos investissements grâce à des véhicules spécialisés comme Carmila. Nous allons désormais optimiser la gestion de notre parc, et nous allons céder pour 500 millions d'euros d'actifs non stratégiques au cours des trois prochaines années.

Ces efforts massifs de baisse de nos coûts et la gestion rigoureuse de nos investissements et de nos stocks vont nous permettre de construire le modèle de demain. C'est ce que je vais maintenant vous présenter.

### *3) Créer un univers omnicanal de référence*

Troisième pilier de notre plan stratégique, la création d'un univers omnicanal de référence pour nos clients. C'est mon objectif et, à dire vrai, c'est la condition indispensable de nos succès futurs. Cette ambition est un moteur de croissance considérable pour le Groupe. Le client doit être dans un même univers qu'il consomme en ligne ou dans un magasin. C'est comme cela qu'il devient plus fidèle à notre marque.

Pour ce faire, nous devons d'abord bien sûr renforcer chacun de nos formats et les articuler dans une logique omnicanale. L'hypermarché d'abord. J'en suis pleinement convaincu, l'hypermarché recèle toujours une grande valeur. Il est la vitrine de la qualité et de la diversité alimentaire dans tous nos marchés. Il est le creuset où se développent la plupart des métiers du Groupe qui bénéficient ensuite à tous les autres formats. L'hypermarché est à considérer au sein de son écosystème local, qui conjugue les galeries commerciales et les services marchands de Carrefour, notamment la banque, actif central pour notre Groupe. Aujourd'hui, les 8 millions de porteurs de cartes PASS sont les clients les plus fidèles de Carrefour. Avec C-zam, notre banque en ligne, nous avons conquis 100 000 clients en huit mois en France, des clients plus jeunes, plus numériques.

Mais la performance de l'hypermarché dans certains pays a été profondément affectée par quatre tabous auxquels nous devons désormais nous attaquer. D'abord, nous allons réduire la taille de nos hypermarchés lorsqu'elle n'est pas adaptée à la zone de chalandise. En France, cette baisse sera d'au moins 100 000 mètres carrés d'ici 2020. Nous envisageons quatre utilisations des espaces libérés : les vendre à la galerie



commerciale, créer des outlets, constituer des dark stores pour préparer les commandes d'e-commerce ou allouer ces surfaces à Promocash.

Deuxième tabou, le non-alimentaire qui est à mes yeux une source de valeur significative, mais hétérogène. Sur de nombreuses catégories permanentes, Carrefour reste tout à fait légitime : cuisiner et recevoir, la puériculture, par exemple. L'hypermarché est aussi très performant pour la saisonnalité en magasin : période de Noël, rentrée des classes. Ces rayons seront conservés et renforcés. En revanche, dans certains pays et sur certaines catégories, nous ne sommes plus compétitifs. Sur celles-ci, nous devons nous associer avec des partenaires à l'achat comme avec Fnac Darty ou à la vente avec des marques qui opéreront en propre dans nos espaces.

Troisième tabou, nous allons travailler sur notre efficacité opérationnelle en magasin pour atteindre les meilleures pratiques sur les flux, la gestion des stocks et les démarques.

Quatrième tabou, dans certaines situations spécifiques, la pérennité de nos hypermarchés exige une modification de leur modèle de gestion. Nous avons décidé de passer 5 magasins en location-gérance en France. En revanche, nous n'avons aucun projet de fermeture d'hypermarché en France.

La performance de nos hypermarchés sera également dynamisée par l'amélioration de leur compétitivité prix, le renforcement de nos marques propres et la priorité donnée à la qualité alimentaire.

Passons à notre réseau de supermarchés et de magasins de proximité. Ce sont des formats de conquête pour le Groupe. C'est pourquoi j'annonce que nous allons ouvrir au moins 2 000 magasins de proximité dans les cinq prochaines années dans le monde, notamment dans les grandes métropoles, accélérer le remodeling des Market urbains en capitalisant sur les expériences réussies en Espagne et en Italie, accélérer l'innovation dans de nouveaux concepts marchandises. Un exemple, le prêt à manger. Le concept « Bon App' » ne me satisfait pas. Il sera entièrement révisé.

Un mot sur nos formats BtoB, cash & carry et hypercash. Ils sont extrêmement porteurs pour Carrefour et particulièrement au Brésil. Nous doublerons dès cette année les ouvertures d'Atacadão, leader du marché brésilien, avec 20 nouveaux magasins, dont 5 conversions d'hypermarchés. En Argentine, j'ai demandé au nouveau directeur pays, ancien patron de Taïwan, de bâtir un plan de développement autour du concept Maxi. Dès cette année, 16 hypermarchés seront convertis en Maxi. En France, nous allons accélérer l'expansion de Promocash avec 13 ouvertures dans les trois prochaines années.

Ainsi renforcés, tous les points de contact physiques, nos 12 000 magasins, vont devenir un maillon incontournable de notre modèle omnicanal. Aujourd'hui, en France, un client peut trouver un magasin Carrefour à moins de 8 minutes en moyenne de chez lui. Ces magasins sont autant d'atouts au service de notre stratégie digitale. Ils seront des centres de préparation et de livraison, mais aussi des points de retrait, de retour et de remboursement pour les clients.

Mais pour être omnicanal, notre offre e-commerce doit être puissante partout. Il faut que les choses soient claires : il n'y a pas de succès pour Carrefour dans les années à venir sans une stratégie omnicanale forte. C'est notre priorité et nous allons y mettre les moyens. Nous allons investir massivement dans le digital. Nous y consacrerons





2,8 milliards d'euros d'ici 2022, 560 millions d'euros par an. C'est six fois plus qu'aujourd'hui. Ces investissements vont nous permettre de passer un cap, de changer de dimension, d'offrir à nos clients une expérience d'achat sans équivalent. Aujourd'hui, notre enseigne n'offre pas une expérience digitale homogène et satisfaisante. C'est normal avec pas moins de 8 suites d'e-commerce non reliés entre eux et 14 applications, nos clients ne peuvent pas s'y retrouver. Je vous annonce que nous allons refondre l'ensemble de nos sites internet pour créer un site marchand unique dans chacun de nos pays.

En France, Carrefour.fr proposera dès cette année un accès simplifié et unique à l'ensemble de notre offre commerciale en magasin et online. Carrefour n'aura qu'une seule marque généraliste, digitale, immédiatement identifiable, elle s'appellera Carrefour. La marque Ooshop va disparaître. Pour réussir cette transformation, je suis très fier de vous annoncer que nous avons signé un partenariat avec Sapient, acteur technologique du groupe Publicis. Sapient mettra son expertise au service de Carrefour pour nous permettre d'accélérer la croissance du e-commerce de notre enseigne. Vous avez là une nouvelle expression de la démarche qui est la nôtre : s'allier avec les meilleurs sur nos sujets clés.

Nous allons aussi proposer à nos clients des services que nous sommes les seuls à pouvoir offrir. Pour fiabiliser et généraliser la livraison en France, nous allons, dès 2018, étendre la livraison en une heure à 10 nouvelles villes (15 au total) et déployer dans 26 villes la livraison à domicile sur rendez-vous. Je vous annonce aujourd'hui un partenariat très important avec La Poste et sa filiale Stuart, spécialisée dans les courses urbaines urgentes. Ce partenariat va améliorer sensiblement la gestion du dernier kilomètre de nos livraisons et ainsi la qualité de service offerte à nos clients.

Ensuite le Drive. Je l'ai déjà dit, c'est un service absolument incontournable. C'est pourquoi nous ouvrirons 170 nouveaux Drives en France en 2018. Surtout, nous sommes en train de bâtir un outil industriel automatisé de pointe, les plates-formes de préparation de commande. Cet outil nous permet d'accroître substantiellement notre productivité et notre qualité de service. Enfin, dès 2019, plus de la moitié de nos magasins seront des points de click & collect. Livraison à domicile, Drive, click & collect maillé à l'ensemble de notre réseau nous confèrent une capacité unique à servir nos clients, en particulier dans les grandes métropoles.

Ces services nous permettront d'atteindre un objectif ambitieux : devenir le leader du e-commerce alimentaire sur nos marchés. D'ici 2022, nous visons pour l'e-commerce alimentaire un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, une part de marché en France supérieure à 20 %. Mais Carrefour est aussi légitime sur le non-alimentaire en ligne. Grâce par exemple à notre partenariat avec Showroomprivé.com, l'entreprise enrichit son offre sur des catégories pleinement pertinentes comme la mode et la maison ; elle entre dans une verticale d'e-commerce à fort potentiel, les ventes privées. C'est emblématique de ce que je souhaite promouvoir : des associations pragmatiques et stratégiques qui ouvrent Carrefour sur de nouvelles opportunités.

L'attachement des clients à Carrefour est une condition essentielle de la réussite de notre univers omnicanal. Notre marque doit retrouver sa cohérence au niveau mondial. Pour la renforcer, nous allons mettre fin à son utilisation désordonnée au niveau local, définir une plate-forme internationale de marque, lancer une campagne dans tous nos pays qui portera haut et fort nos valeurs et nos engagements. Par



ailleurs, je souhaite réorienter massivement nos investissements marketing pour que la moitié soit sur le digital en 2022 contre seulement 8 % aujourd'hui. Il s'agit d'une inflexion majeure. Nous passons ainsi d'une communication de masse symbolisée bien sûr par les catalogues à une communication ciblée sur des profils types de clients.

Ensuite, il nous faut connaître et fidéliser nos clients, notamment par l'usage de la data. Carrefour a une base de clients et par conséquent une base de données tout à fait exceptionnelles en volume, mais pour les exploiter, nous devons les harmoniser. Car connaître nos clients, leur comportement et leur préférence est la première de nos obligations. Nous devons ainsi revoir en profondeur nos programmes de fidélité pour que nos clients les utilisent sur l'ensemble de nos canaux physiques et numériques.

Tout cela doit nous permettre de mettre en place une politique d'abonnement attractive pour nos clients. Le mobile sera au cœur du programme. Il sera enrichi par Carrefour Pay, service mobile qui associe le paiement, la fidélité et le couponing. Carrefour Pay fonctionnera cette année dans tous nos points de vente en France. Il sera proposé en Espagne dès le mois de juin, puis dans tous nos pays.

Interagir avec nos clients partout où ils sont, à tout moment, leur offrir une expérience et des services fluides, efficaces, accessibles, les fidéliser à travers une relation unique, le projet omnicanal que je viens de vous présenter constitue un pan absolument crucial de ce plan stratégique.

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

Le quatrième et dernier pilier de notre plan stratégique va nous permettre d'apporter une réponse très concrète à notre objectif de transition alimentaire. Cela passe par une action volontariste dans trois domaines.

Je commencerai par les produits frais. Le frais est le premier poste sur lequel le client nous juge tant il incarne de façon tangible la qualité, l'équilibre, le plaisir de cuisiner et de manger. Les produits frais représentent aussi pour l'enseigne un fort levier de valeur. A l'horizon 2022, nous visons en France une croissance du chiffre d'affaires en produits frais trois fois supérieure au reste de l'alimentaire et un million de nouveaux clients. C'est une cible ambitieuse.

Pour cela, nous allons investir et mobiliser nos équipes vers l'amont et vers nos clients. Carrefour est riche d'une histoire de plus de 25 ans de travail avec les producteurs. Près de 100 filières Carrefour et 18 000 producteurs en France avec qui nous travaillons chaque jour permettent à notre enseigne de faire son métier : fournir une alimentation saine et durable à nos clients. J'entends renouer durablement le fil de cette histoire et renforcer le lien qui nous unit aux producteurs. Notre objectif est très ambitieux. Il est d'atteindre 20 % d'approvisionnement à travers les filières Carrefour à horizon 2020 en France.

Nous allons ensuite renforcer la vigilance et la responsabilité de notre sourcing. A titre d'illustration, un plan agro-écologie sera déployé cette année sur plusieurs catégories de fruits en France. En veillant à la conservation des sols, nous disposerons de volumes significatifs de produits sans herbicide, sans insecticide ou pesticide de synthèse. Autre exemple, Carrefour disposera de la plus large gamme de pêche durable du marché.



Dans nos rapports avec l'amont, la valorisation des productions locales – on l'a vu dans le film tout à l'heure – a aussi un potentiel formidable. En France, nous souhaitons que la moitié de nos fruits et légumes soient produits localement, près de nos plates-formes et de nos magasins. En Chine, nous développons fortement la promotion de produits agricoles locaux.

Enfin, nous engager vers l'amont, c'est aussi accompagner le monde agricole dans la transformation de son modèle de production à travers une série d'initiatives. J'en donnerai un exemple aujourd'hui. Comme vous le savez, le soutien financier à la conversion vers le bio est un sujet fondamental. C'est pourquoi Carrefour lance aujourd'hui avec le WWF le contrat « Bio développement ». Par ce contrat, Carrefour s'engage pour les producteurs qui se convertissent au bio sur un volume d'achat et un prix pour une durée de trois à cinq ans. Les produits seront identifiés en association avec le WWF par un étiquetage spécifique visible en magasin. Notre objectif à court terme est d'accompagner à travers cette formule des centaines de producteurs.

La fondation Carrefour accentuera aussi ses financements directs en faveur du bio. Cet engagement fort, vous l'avez vu, sur l'amont est au service de nos clients pour leur garantir le goût et la fraîcheur des produits. Ce sont les deux marqueurs de qualité sur lesquels nous devons être toujours plus exigeants.

Nous engageons également un effort de formation ambitieux sur le frais en direction de notre personnel en magasin. Nous avons déjà engagé la partie. En France, deux fois plus de collaborateurs seront formés aux produits frais en 2018. En Espagne et en Chine, des fresh schools ont été créées afin de recruter et fidéliser des jeunes collaborateurs. Ces initiatives seront généralisées à l'ensemble de nos pays.

Enfin, nous souhaitons déployer partout l'accompagnement nutritionnel de nos clients par des diététiciens en magasin et en faire un engagement RSE, comme c'est déjà le cas en Argentine et en Belgique.

Après le frais, le deuxième axe de refonte de notre offre alimentaire, c'est le bio. Notre objectif s'énonce simplement : Carrefour doit être le leader de la démocratisation du bio dans l'ensemble des pays où il est présent. Je souhaite passer à la vitesse supérieure. Notre objectif est d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros pour le Groupe en 2022 contre un milliard aujourd'hui.

Pour cela, nous devons lever les freins importants au développement du bio et à sa consommation, d'abord en résolvant le problème de l'accessibilité au bio pour nos clients. Carrefour a un réseau de magasins unique permettant de diffuser l'offre bio au plus près des clients sur tous ses territoires. C'est pourquoi nous allons généraliser notre gamme de produits bio en magasins. Nous accélérons également le développement de Greenweez, notre site spécialisé sur la vente de produits bio et vie saine.

Ensuite, nous défendrons une offre bio plus démocratique. Le bio ne peut pas être réservé aux citoyens aisés. Nous serons intransigeants sur la compétitivité de notre offre bio. Nos politiques de prix, de promotions et notre programme de fidélité soutiendront cette démocratisation. Pour cela, nous allons massifier nos achats et étendre notre gamme de produits en marque propre bio.

Troisième et dernier axe de la refonte de notre offre au service de la qualité alimentaire, notre marque propre. Nos marques propres doivent être le fer de lance



de la qualité pour tous. A l'horizon 2022, je souhaite qu'un tiers de notre chiffre d'affaires soit constitué par nos marques propres. Pour réaliser cet objectif, nous allons insister sur trois grands principes : qualité, co-construction, traçabilité.

Nous allons d'abord redoubler d'initiatives pour des marques propres originales, que ce soit sur les composants ou sur les recettes. Nous améliorerons encore nos standards de qualité en augmentant significativement les examens conduits par des laboratoires indépendants, en réduisant, puis en supprimant les substances controversées : pesticides, herbicides, antibiotiques, additifs, nitrite, en cherchant à réduire les teneurs en sel, en sucre ajouté et en exhausteur de goût pour proposer des produits plus sains.

Nous allons également co-construire notre offre en marque propre avec nos clients eux-mêmes en procédant dès l'année prochaine à plus de 200 000 dégustations par an.

Enfin, notre responsabilité sur nos marques propres suppose une traçabilité parfaite. Carrefour est le seul distributeur à utiliser la technologie block-chain pour améliorer la traçabilité de ses produits et à être aujourd'hui pleinement opérationnel. Nous sommes notamment en test sur une application de cette technologie à notre filière aviaire. Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'on est capable de retracer tout le parcours d'un poulet depuis son couvoir jusqu'à sa mise en rayon dans un de nos magasins, en passant par son élevage, son alimentation, ses soins et son lieu d'abattage. Je souhaite que dès 2018 la block-chain soit généralisée à toutes les filières Carrefour. Elles seront les références de la qualité et de la sécurité alimentaires exemplaires en termes de traçabilité.

Produits frais, bio, marques propres, à travers ces trois directions, vous pouvez mesurer combien la refonte de notre offre soutient notre cap sur la transition alimentaire. Cette ambition, vous l'avez compris, sera résolue, massive, constante. Elle irrigue l'ensemble du plan stratégique que je viens de vous présenter et donne le cap à toutes ces mesures opérationnelles. Qualité, santé, ressources, territoires devront trouver chaque jour leur confirmation en magasin.

C'est précisément ce qu'illustre le film que vous allez découvrir maintenant.

*Un film est projeté.*

#### **IV) Conclusion**

Le plan stratégique que je viens de vous présenter projette notre enseigne vers l'avenir. Il s'agit d'un plan global qui s'applique à l'ensemble de nos pays. Aucune de nos géographies ne fait l'objet d'un désengagement. Chacune participe à mener le combat de la qualité alimentaire pour tous. Chacune a du potentiel et chacune va contribuer à sa façon au développement global du Groupe.

Je ne peux pas vous citer ici tous les pays, mais seulement quelques convictions. Le redressement du Groupe ne se fera pas sans un redressement de la France et c'est notre priorité. Nous avons un formidable potentiel de croissance et de création de valeur au Brésil. En Chine, notre projet de partenariat avec Tencent et Yonghui nous fait changer de dimension et nous ouvre de grandes opportunités. Enfin, nous devons conforter nos positions en Europe et notamment notre leadership en Espagne.



Le plan de transformation que vous venez de découvrir aura donc d'autant plus de puissance qu'il sera massifié et intégré sur la totalité de notre empreinte géographique. Dans ce cadre, nous partagerons ce plan avec nos partenaires internationaux qui exploitent la marque Carrefour dans 23 autres pays. Notre activité de franchise internationale participe pleinement de la dimension mondiale de notre ambition. Elle recèle un fort potentiel de développement pour notre Groupe, notamment sur le continent africain.

Mesdames et Messieurs, Carrefour est à un tournant de son histoire. Notre ambition est grande : devenir le leader mondial de la transition alimentaire. Je suis conscient de l'ampleur du défi, du caractère exceptionnel de cet objectif, de la magnitude des transformations à accomplir, mais je connais Carrefour. Carrefour a nourri le destin de l'alimentaire. Carrefour a construit le modèle de la grande distribution. Carrefour su être précurseur. Carrefour est une grande entreprise française respectée dans le monde entier. C'est pour cela que devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous est un objectif que nous nous devons d'accomplir.

Pour être à la hauteur de notre histoire, pour être à la hauteur de nos clients, pour être à la hauteur de nos collaborateurs qui aiment profondément notre enseigne, je suis fier et infiniment déterminé à mener ce combat. La mobilisation de notre comité exécutif est totale. J'ai pu constater toute sa force depuis sa mise en place. Le talent, l'expertise et l'engagement de nos équipes sont des atouts décisifs pour la réussite de ce projet. Je remercie les membres de notre Conseil d'administration pour leur soutien.

Je vous remercie de votre attention. Maintenant, certains membres de l'équipe de direction vont me rejoindre pour répondre à vos questions : Marie Cheval, Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation digitale ; Pascal Clouzard, Directeur Exécutif France ; Matthieu Malige, Directeur Exécutif Finances et Gestion ; et Laurent Vallée, Secrétaire Général du Groupe.