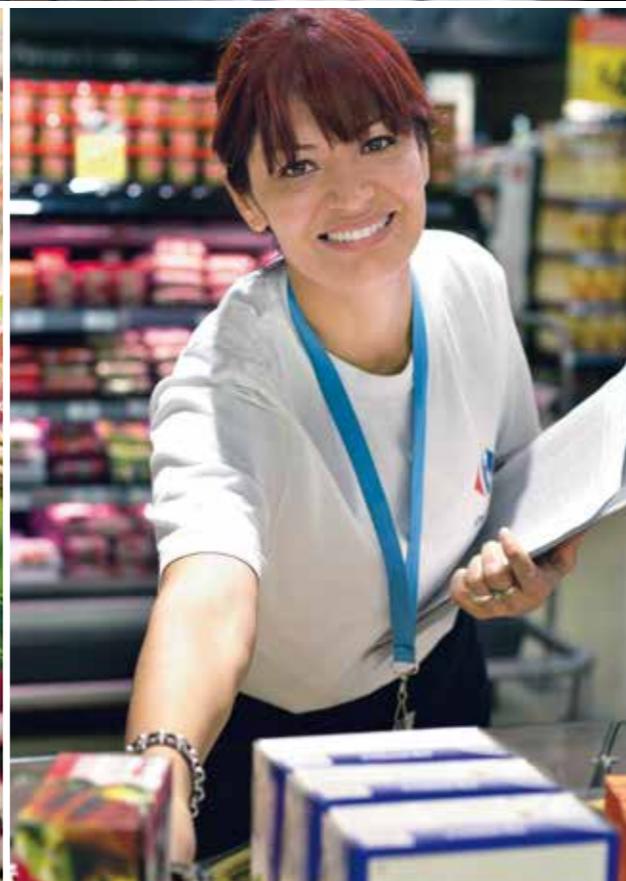


UNIQUE ET MULTIPLE

Rapport d'activité et d'engagement responsable 2015





SOMMAIRE

02 LEADERSHIP ET AGILITÉ

- 04 **Entretien avec Georges Plassat**
Président-Directeur Général
- 07 Panorama de l'année 2015

22 UTILITÉ ET PLAISIR DES COURSES

- 24 **Concilier l'utile et l'agréable**
- 26 De bons produits au meilleur prix
- 28 Du frais et du local
- 30 Nouvelles habitudes et tendances durables
- 32 Tout sous le même toit
- 34 Des services pour faciliter le quotidien
- 36 Innovations produits

38 PROXIMITÉ ET MULTILocal

- 40 **Se rapprocher des clients**
- 42 France
- 43 Belgique
- 44 Brésil
- 45 Argentine
- 46 Chine
- 47 Taïwan
- 48 Espagne
- 49 Italie
- 50 Pologne
- 51 Roumanie
- 52 Un groupe multilocal
- 53 Partenariats internationaux

54 OMNICALITÉ ET EXPÉRIENCE CLIENT

- 56 **Le client au centre de l'écosystème Carrefour**
- 58 Un nouveau monde de services en magasin
- 60 Nouvelles enseignes, nouvelles idées
- 62 Des solutions pour clients connectés
- 64 À chacun ses habitudes, à chacun son service
- 66 Une relation personnalisée

68 SAVOIR-FAIRE ET NOUVEAUX TALENTS

- 70 **Bien faire notre métier**
- 72 Plus de 120 métiers ouverts à tous
- 76 Un recrutement de proximité
- 78 Agir pour l'égalité des chances et la diversité
- 80 Transmettre et développer les savoir-faire
- 82 La qualité de vie au travail, levier de progrès

84 ENGAGEMENT ET PERFORMANCES

- 86 **Innover pour un commerce durable**
- 88 Engagement durable avec les fournisseurs
- 90 Qualité et sécurité
- 92 Enjeu biodiversité
- 94 Consommer juste, gaspiller moins
- 96 La solidarité par l'alimentation
- 98 Panorama financier
- 100 Panorama boursier
- 102 Gouvernance

**LEADERSHIP
ET AGILITÉ**



« Le digital signe le grand retour du service et replace le client au centre. Cela nous va bien car c'est notre ADN. »

GEORGES PLASSAT
Président-Directeur Général

ENTRETIEN

Qu'est-ce qui a changé pour Carrefour en 2015?

2015 a été une bonne année pour le Groupe, qui a fait preuve d'une régularité dans ses performances : notre chiffre d'affaires et nos résultats sont en croissance pour la quatrième année consécutive. Ceci conforte nos choix et notre modèle et démontre la bonne dynamique engagée depuis 2012. Ces résultats sont bien sûr ceux de nos 380 000 collaborateurs : les femmes et les hommes de Carrefour ont montré, cette année encore, un engagement remarquable au service de nos clients et de la société.

Cet exercice aura aussi confirmé l'orientation très alimentaire du Groupe. Notre expertise sur les métiers du frais, avec un niveau de qualité de service élevé, est un atout de tout premier plan. Ce qui a vraiment changé en 2015, c'est l'ampleur de la transformation dans laquelle s'est engagée l'entreprise, autour de deux idées qui la rapprochent de ses clients : un plus grand nombre de magasins de proximité et l'évolution vers un commerce omnicanal.

Une étape majeure a été franchie en 2015. Carrefour est devenu pleinement multiformat, et ce dans tous ses pays d'implantation, avec le lancement en Chine des premiers magasins de proximité Easy.

Cela a une conséquence directe : le centre de gravité de notre réseau de magasins se déplace de plus en plus vers les formats de proximité. En France par exemple, l'intégration du parc de magasins Dia y contribue fortement. Elle est sans doute l'une des opérations de transformation les plus significatives qu'aient connues ces dernières années le marché européen, en nombre de points de vente. Nous menons ce chantier ambitieux sur un rythme très soutenu puisque nous convertissons plus de 40 magasins chaque mois. Cela montre l'intensité de l'effort et la mobilisation des équipes de déploiement.

La seconde grande transformation de Carrefour en 2015 est la migration progressive de toute la société vers un modèle omnicanal, qui consiste, sans être intrusif, à offrir à nos clients des solutions rapides et efficaces à tout moment de leur expérience d'achat, pour répondre à tous leurs besoins.

C'est pourquoi nous investissons pour nous doter des infrastructures informatiques les plus performantes. L'amélioration du back-office, par la simplification et l'évolution de l'architecture des systèmes d'information, nous fait gagner en efficacité et nous prépare au traitement de données à grande échelle. Cette évolution concerne d'abord nos systèmes mais elle impliquera également l'équipement progressif des magasins et de nos collaborateurs pour améliorer l'interface avec le client.

La refonte de la logistique en France dans un modèle multiformat et omnicanal et la création d'une logistique intégrée en Chine pour servir notamment les petits formats et l'e-commerce participent de la même démarche globale.

Le client est-il un facteur de changement dans vos métiers?

Certainement. Les consommateurs changent leurs modes de vie du fait de l'urbanisation ou de l'augmentation de l'espérance de vie. Ce qui est le plus significatif, c'est d'abord l'essor de nouvelles tendances alimentaires : l'alimentation végétarienne, le sans gluten, le « fait maison ». Le client est demandeur de frais, de bio, de local et souhaite davantage de proximité, de convivialité et de rapidité.

C'est la force d'un groupe multiformat que de savoir s'adapter en permanence à tous types de clientèle. Prenons l'exemple du bio : Carrefour fut précurseur en commercialisant la boule bio dans ses rayons boulangerie en 1992. Cela nous a fait prendre de l'avance et nous sommes aujourd'hui le premier vendeur de bio en France. De la même façon, nous travaillons sur des assortiments spécifiques, à notre marque, avec le lancement de la première gamme dédiée aux végétariens, Carrefour Veggie. Nous allons poursuivre cet effort de différenciation, à travers notre offre et notre réseau.

Comment tenez-vous compte de ces nouveaux usages dans votre politique commerciale?

Nous avons gagné en agilité, la décentralisation et les transformations de l'organisation de l'entreprise ont libéré les initiatives. Cela nous conduit à travailler davantage avec de nouveaux talents. Nous soutenons le développement de start-up qui conçoivent avec nous des produits et des services nouveaux, en testant des partenariats.

C'est ainsi que notre offre s'enrichit progressivement et que nos concepts s'affinent pour prendre en compte les attentes des consommateurs, les zones de chalandise et la situation économique : Easy en Chine, nos enseignes Bio, Contact, Bon App' et le développement de City dans les gares et les aéroports en France, Market Gourmet et l'ouverture H24 en Italie, le développement d'Atacadão dans toutes les régions du Brésil ou les nouveaux espaces dans nos hypermarchés comme, tout récemment, en Belgique, en Espagne, en France ou en Italie.

L'acquisition de Rue du Commerce s'est faite dans le même esprit. C'est un laboratoire qui nous permet de consolider nos expertises et nous ouvre à d'autres pratiques telles que la place de marché, qui présente de formidables potentialités d'extension de nos assortiments, en complément de notre offre. Carrefour travaille de plus en plus en mode « labo ».

Précisément, où en êtes-vous sur le digital et l'e-commerce?

Dans nos économies matures, le digital signe le grand retour du service et replace le client au centre. Cela nous va bien car c'est notre ADN.

Dans tous nos pays, la transformation digitale de Carrefour est en marche : partout, nous développons une offre d'e-commerce alimentaire ou non alimentaire ; partout, nous menons un travail sur l'offre et l'assortiment, par familles de produits, afin d'identifier d'éventuelles opportunités de commerce en ligne ; partout nous avons mis en place une approche concrète de marketing digital et de communication sur les réseaux sociaux.

« En 2015, Carrefour est devenu pleinement multiformat dans tous ses pays. »

Ces changements vont de pair avec un état d'esprit nouveau : la culture de l'entreprise évolue avec plus d'initiative, plus de prise de risque, plus de tests. Le digital contribue à libérer l'information disponible et décroïssonne nos pratiques. C'est indispensable pour attirer les meilleurs talents de demain car si le client change, nos collaborateurs aussi.

Comment voyez-vous évoluer vos différents marchés?

Notre portefeuille de pays, qui est équilibré, est un atout majeur. Nos marchés historiques que sont l'Europe et l'Amérique latine se portent bien. Tous les pays européens sont en progression, ce qui confirme que l'Europe est redevenue un socle pour Carrefour. En Amérique latine, nous confortons notre position de leader de la distribution alimentaire, aussi bien au Brésil – notre deuxième marché – qu'en Argentine. En Asie, nous avons renoué avec la croissance à Taïwan et, en Chine, nous nous adaptons, comme de nombreux acteurs, à la mutation de l'économie locale. Nous y ajustons notre modèle sur le plan de l'organisation territoriale, de la logistique, des approvisionnements locaux. Nous raisonnons, dans ce pays comme dans les autres, sur le long terme.

Nous entendons par conséquent jouer un rôle dans la consolidation sur ces marchés. Nous avons d'ailleurs procédé à des acquisitions tactiques, qui viennent renforcer l'expansion organique, consolider nos positions multiformat et enrichir nos savoir-faire. Tel est le cas des acquisitions de Rue du Commerce en France et du réseau de supermarchés Billa en Roumanie. Enfin, nous avons fait, avec notre partenaire CFAO, un premier pas en Afrique, en Côte d'Ivoire, pour préparer l'avenir.

Comment conciliez-vous aujourd'hui la responsabilité sociétale et la performance commerciale?

Nos magasins, les fournisseurs et les associations sont inscrits dans des territoires : tous contribuent à leur développement économique et social.

Nous avons noué au fil du temps des partenariats et pris des engagements pour combattre toutes les formes de gaspillage, favoriser les économies d'énergie, inciter à la préservation de la biodiversité et contribuer à la solidarité. La Fondation Carrefour consacrée à l'alimentation solidaire intervient partout où cela lui semble nécessaire. C'est une démarche de progrès et d'investissement pour un commerce durable.

« Carrefour est en très bonne position pour exploiter toutes les potentialités de l'omnicanal. »

Quelles sont vos priorités pour l'année en cours?

Je compte quatre priorités principales pour nos équipes en 2016. Concernant les marchandises, travailler encore et toujours notre offre alimentaire, c'est notre force et notre culture, et refocaliser le non-alimentaire sur le permanent, le saisonnier et l'événementiel.

Sur le plan de nos actifs, la gestion immobilière de Carrefour s'est beaucoup professionnalisée depuis trois ans et nous parvenons à redonner modernité, confort et pertinence à l'offre commerciale qui environne nos sites. Nous avons entamé, sur plusieurs de nos sites, des projets immobiliers de grande envergure qui profilent l'avenir de nos métiers. Les synergies entre nos hypermarchés et les galeries commerciales de Carmila vont être mises au service d'une expérience client enrichie. Enfin, les chantiers de transformation en cours vont se poursuivre (conversion des magasins Dia, intégration de superstores compacts en Espagne, développement de Rue du Commerce).

Sur le plan financier, nous allons maintenir une politique d'investissement raisonnée et durable. Notre discipline financière nous permet d'assurer la régularité et la solidité de nos performances et de satisfaire la confiance de nos actionnaires.

Enfin, l'une de nos actions prioritaires sera de mettre l'accent sur la formation de nos collaborateurs pour renforcer leurs savoir-faire métier et aussi les accompagner dans l'apprentissage des usages issus des nouvelles technologies qui irriguent le commerce moderne.

En résumé, notre modèle est solide et prometteur ; il a un potentiel de croissance significatif. J'ai une conviction : Carrefour, qui est un groupe intégré, multiformat et doté d'un excellent maillage territorial, est en très bonne position pour exploiter toutes les potentialités de l'omnicanal dans les pays où il est présent.

Panorama de l'année 2015



L'expansion multiformat pour plus de proximité

L'essor des magasins de proximité

En 2015, Carrefour a renforcé son modèle multiformat en faisant la part belle au développement des enseignes de proximité. Au menu : rénovation des points de vente, expansion et développement de nouveaux concepts. À fin 2015, le Groupe compte 7 181 magasins de proximité, dont 1 070 nouveaux magasins.



Des magasins transformés en France

Avec l'acquisition fin 2014 du réseau de points de vente Dia en France, Carrefour a sensiblement accéléré sa stratégie multiformat dans le pays. Le coup d'envoi de la transformation des magasins a été donné en avril 2015 avec la réouverture du magasin de Biarritz passé sous enseigne Contact.

À fin 2015, ce sont ainsi 158 points de vente qui ont été métamorphosés aux enseignes Market, City, Express, Contact ou Bio, pour le plus grand plaisir des clients.



La vitalité de l'offre de proximité

Pratiques et astucieuses, les enseignes Carrefour se multiplient dans tous les pays pour proposer des offres bien pensées, qui couvrent tous les besoins quotidiens des clients. En 2015, Carrefour a poursuivi l'expansion de ses magasins de proximité avec, par exemple, 168 nouveaux points de vente en Espagne et 108 ouvertures en Pologne. Après l'inauguration des premiers Express au Brésil en 2014, ce sont 17 nouveaux points de vente qui ont ouvert leurs portes dans le pays en 2015. Carrefour déploie également de nouveaux concepts pour coller aux attentes de ses clients. En France, les enseignes Bio et Bon'App s'installent progressivement dans le cœur des villes, pour répondre à de nouveaux besoins.



Ouverture des premiers magasins de proximité en Chine

En complément des 228 hypermarchés implantés sur le territoire chinois, Carrefour inaugure en 2015 ses premiers magasins de proximité. Ces huit premiers points de vente à l'enseigne Easy sont ouverts toute l'année de 7 heures à 22 heures et proposent près de 5 000 références pour satisfaire tous les besoins du quotidien.



Accompagner la mobilité des clients

Parce qu'aujourd'hui les usages sont de plus en plus mobiles, Carrefour accompagne ses clients dans leurs déplacements et ouvre de nouveaux magasins dans des zones de trafic.

Les enseignes Carrefour fleurissent ainsi dans les stations de métro et les gares, à l'image du magasin Xi Ke ouvert à Taïwan en 2015 à la sortie de la station éponyme, ou des multiples hypermarchés implantés dans les stations du métro de Shanghai. Les clients peuvent également bénéficier des produits et des services Carrefour lors de leurs déplacements en faisant une pause dans les magasins implantés dans des stations-service, sur les autoroutes ou en centre-ville, grâce aux partenariats noués avec les groupes pétroliers, tels Express et Cepsa en Espagne ou 8 à Huit et BP en France.

Après les aéroports de Bologne et de Milan en Italie, Carrefour a également inauguré en 2015 son premier magasin City au sein de l'aéroport français de Paris Orly. Sur près de 200 m², il propose de 6 heures à 22 heures et 7 jours sur 7 une offre de 2 600 références adaptée aux voyageurs, aux visiteurs mais aussi aux personnels et partenaires de l'aéroport.

Le dynamisme des enseignes de supermarché

En 2015, Carrefour a poursuivi la dynamisation de ses supermarchés au travers d'une expansion soutenue et du renouveau de certains concepts. Près de 400 nouveaux magasins ont ainsi ouvert aux enseignes Market, Bairro et Supeco, portant le parc à 3 462 supermarchés en fin d'année.



Développement de l'enseigne Supeco

En Espagne, l'enseigne Supeco, le cash & carry de la famille, compte désormais 14 magasins. En 2015, quatre nouveaux points de vente ont ouvert leurs portes, dont celui d'Alcorcón, dans la région madrilène, qui a accueilli ses premiers clients fin septembre. Ce dernier propose sur 1 700 m² plus de 4 500 références à des prix très compétitifs. Cette enseigne de supermarché économique est également en test dans d'autres pays, au Brésil et en Roumanie.



Cure de jouvence pour Bairro

Au Brésil, les premiers supermarchés Bairro se transforment pour offrir à leurs clients un cadre de shopping chaleureux et convivial dans des espaces modernisés.



Acquisition en Roumanie

Fin 2015, Carrefour a signé un accord avec le groupe Rewe en vue de l'acquisition de 86 supermarchés Billa répartis sur l'ensemble du territoire roumain pour une surface de vente totale de 83 000 m². Cette acquisition permettra à Carrefour de devenir le premier opérateur de supermarché et renforcera l'offre multiformat dans le pays.



L'ambiance marché des nouveaux Market

Dans tous les pays, Carrefour rénove ses supermarchés en adaptant l'offre localement. Implantés en zone urbaine ou en zone rurale, les magasins Market nouvelle version combinent proximité, produits frais et produits du quotidien. De nouveaux éclairages, un nouveau mobilier, des équipes renforcées, une offre de produits locaux et des services complémentaires, etc. Tout est fait pour séduire les clients et valoriser l'offre, à l'image des magasins rénovés en Italie et en Belgique ou des nouveaux magasins en France.

Des hypermarchés au cœur d'une urbanisation nouvelle

Format historique du groupe Carrefour, les hypermarchés se renouvellent en permanence pour proposer une offre toujours plus innovante et attractive. À fin 2015, Carrefour exploite un réseau de 1 481 hypermarchés dans le monde, dont 61 nouveaux magasins.



Atacadão étoffe son réseau

Avec l'ouverture de 11 nouveaux magasins en 2015, l'enseigne Atacadão de vente en gros pour les particuliers au Brésil a poursuivi son expansion à un rythme soutenu en parallèle d'un vaste programme de rénovation. En 2015, ce sont ainsi neuf magasins qui ont été intégralement rénovés, à l'image du magasin de Salvador réouvert en juin après des travaux de *remodeling* et d'extension de la surface de vente. Aujourd'hui implantée dans tous les États du Brésil, l'enseigne compte 122 magasins et entend poursuivre cette dynamique de développement sur les prochaines années.



À la découverte de nouveaux territoires

En 2015, l'enseigne Carrefour s'est implantée dans trois nouveaux pays. Les partenaires internationaux de Carrefour ont en effet ouvert les portes des premiers hypermarchés en Arménie (groupe Majid Al Futtaim), en Algérie (groupe UTIC) dans l'enceinte du nouveau centre commercial *City Center* à Bab Ezzouar et en Côte d'Ivoire (groupe CFAO). Ce magasin, situé dans le centre commercial *PlaYce Marcory* à Abidjan, a été inauguré en décembre 2015 par le président de la République ivoirien Alassane Ouattara. Il concrétise la première étape d'un plan de développement dans huit pays d'Afrique noué en 2013 entre CFAO et Carrefour.



De nouvelles expériences client

Dans tous les pays, les hypermarchés regorgent de nouveaux concepts et de nouvelles offres pour proposer aux clients de faire leurs courses de manière plus ludique, plus agréable et plus facile. De nouveaux espaces et boutiques spécialisées sont ainsi proposés aux clients des hypermarchés Carrefour.

Les rayons parfumerie ou textile sont profondément repensés, l'offre de produits bio davantage valorisée, et de nouveaux *corners* font leur apparition : bar à burgers ou à tapas, sushis et *dim sum* ou, comme dans le nouvel hypermarché de Mons en Belgique, une offre de bière brassée sur place et de café torréfié maison. Parmi les nouveautés, les clients italiens de l'hypermarché de Carugate dans la banlieue de Milan peuvent découvrir un restaurant *Terre d'Italia*, un espace marché régional de 2 000 m² et de nombreux écrans connectés. La digitalisation des magasins permet également aux clients de profiter de services exclusifs innovants comme le *Shop&Go* en Espagne, *Caya Ya* en Argentine ou le déploiement du paiement sans contact.

Des environnements commerciaux dynamiques et complémentaires

Carrefour poursuit la modernisation de ses actifs pour rendre les courses de ses clients plus agréables, leur apporter plus de services et dynamiser l'écosystème commercial pour des magasins, des parkings et des galeries à l'unisson.

De nouveaux projets

Carrefour poursuit sa stratégie d'extension, d'ouvertures et d'acquisitions, en concertation avec ses différentes entités et partenaires. L'année 2015 a notamment été marquée par le lancement des travaux d'extension des centres commerciaux de Bourges, BAB2 à Anglet et par la pose de la première pierre du projet *I Viali* près de Turin. Dans le même temps, Carrefour a ouvert de nouveaux centres, comme *Siyuanqiao*, dans le quartier de Wangjing à Pékin ou Les Maourines à Toulouse. En France, Carmila a également fait l'acquisition de 9 centres commerciaux, à Mont-Saint-Aignan, à Sannois, à Puget-sur-Argens ou encore à Thionville, avec 120 boutiques et son hypermarché Carrefour, visités chaque année par 7,5 millions de visiteurs.



L'animation des magasins et des galeries marchandes

Quand un magasin Carrefour s'éveille aux couleurs d'un événement, c'est toute la galerie commerciale qui s'anime et propose animations et services complémentaires. Pour offrir une expérience unique aux visiteurs et leur simplifier la vie, les équipes déploient des initiatives communes entre les magasins et les boutiques des centres commerciaux. Le développement de synergies entre les sites Internet des centres et ceux des enseignes, les animations commerciales généralisées et les services mutualisés se multiplient pour le plaisir de tous.

- En France, en région toulousaine, le centre commercial Labège 2 et l'hypermarché Carrefour ont mis au point un service de *drive* qui permet aux clients de récupérer en un point unique et dans un même créneau horaire les achats effectués dans différentes enseignes du centre.
- En Roumanie, la sortie du septième épisode de *Star Wars*, « Le réveil de la force », a créé l'événement pour les clients des hypermarchés Carrefour et des galeries commerciales. Des écrans digitaux interactifs dotés de la technologie Kinect® étaient disposés dans les allées des galeries pour permettre aux clients de faire leurs courses comme de véritables *Jedi*.



Rénovations coordonnées

En 2015, Carrefour a poursuivi dans tous les pays le programme de rénovation de ses actifs engagé en 2013, en agissant sur l'ensemble du parcours client. Avec l'appui des équipes de Carrefour Property et Carmila, le Groupe investit pour moderniser les centres commerciaux et les parkings attenants à ses magasins. Accès repensés, stations-service rénovées, nouveaux aménagements des rayons et nouvelles boutiques dans les galeries marchandes, etc. Tout est fait pour proposer des courses plus faciles, plus pratiques et plus agréables. Ancrés dans la vie locale et intégrés à leur environnement, les magasins veillent particulièrement à la qualité de l'accueil et à la convivialité des lieux. La rénovation des magasins permet systématiquement de proposer aux clients une offre de produits enrichie et des concepts innovants. En 2015, ce sont ainsi 80 centres commerciaux qui ont été rénovés par Carmila et Carrefour Property en France, Espagne et Italie. Dans tous les pays, la dynamique est lancée : 19 galeries rénovées à Taïwan, 11 au Brésil, 10 en Pologne, 7 en Argentine... avec toujours un seul objectif, celui d'améliorer l'expérience d'achat de tous les clients.

De nouvelles expériences digitales à vivre

La relation entre Carrefour et ses clients s'enrichit régulièrement dans une dynamique omnicanale. En complément d'une offre de magasins multiformat, le Groupe propose une palette de solutions pour effectuer ses achats en ligne à tout moment, les retirer en magasin, au *drive* ou les faire livrer, ainsi qu'une multitude de services qui rendent les courses encore plus simples, plus efficaces et même ludiques.



Des magasins connectés

Pour faciliter les courses des clients, les nouvelles générations d'hypermarché accueillent de nouvelles technologies. Les magasins s'équipent de murs digitaux, de capteurs pour aider les clients à géolocaliser les promotions, de terminaux multi-services innovants et de miroirs virtuels pour partager leurs essayages. Dans tous les pays, les initiatives se multiplient, à l'image des magasins de Mons en Belgique, de Milan Carugate en Italie, de El Pinar en Espagne et de Monroe en Argentine. Au service de l'utilité et du plaisir des courses, ces nouvelles solutions innovantes viennent animer les rayons par ailleurs profondément repensés autour d'espaces spécialisés aux ambiances spécifiques : halle de marché, mode, métiers de bouche, etc.



Innovations services

Livraisons à domicile, *drive*, *click & collect*, points de retrait automatique... Carrefour propose à ses clients un large choix de solutions pour commander, se faire livrer ou retirer leurs courses. Pour cela, Carrefour peut compter sur de multiples atouts en associant la densité de son réseau de magasins, l'excellence opérationnelle de ses équipes et la réactivité du Web.

Italie. Le service *clicca e ritira* poursuit son développement avec plus de 240 points de retrait des courses dans un délai d'une heure ou la livraison à domicile en trois heures.

Espagne. *Mi Carrefour* est une application qui fait tout. Avec elle, les clients de Carrefour peuvent consulter le solde de leurs points de fidélité, utiliser leurs bons de réduction, dresser et consulter leur liste de courses intelligente, vérifier les informations d'un produit en scannant son code-barres, ou encore géolocaliser le magasin le plus proche.

Belgique. Carrefour a ouvert pour la deuxième saison son *Summerdrive* à Knokke durant l'été 2015. En commandant sur *drive.be*, les vacanciers pouvaient récupérer leurs achats en fin de journée sur la digue ou opter pour la livraison à domicile en véhicule électrique.

France. Carrefour a inventé un objet connecté, Pikit, pour faire ses courses à domicile. Ce service permet aux clients de préparer leur liste de courses en ligne. Grâce à cet objet, ils peuvent scanner les codes-barres des produits ou dicter leurs noms. Ils peuvent ensuite compléter et finaliser leurs courses en ligne et récupérer leur commande quelques heures plus tard dans leur Carrefour *drive*.

Accélération de l'e-commerce non alimentaire

Avec l'acquisition de Rue du Commerce, Carrefour poursuit la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie omnicanale, au service du client, et propose ainsi une offre de produits élargie et enrichie de nouvelles catégories. Le développement de la place de marché, qui compte déjà près de 800 marchands et 3 millions de références, en complément de nouvelles expertises techniques, permet à Carrefour de s'affirmer comme un acteur majeur de l'e-commerce non alimentaire en France.



Une offre qui fait la différence

L'attractivité de l'offre est au cœur de la performance de Carrefour. Sa qualité, sa variété, son originalité et sa compétitivité prix contribuent ensemble à faire la différence auprès des clients. En 2015, Carrefour a continué à innover pour proposer une offre adaptée aux attentes de chacun, qui combine l'utile et l'agréable pour la satisfaction de tous.



Découvrir et explorer

Les modes de consommation évoluent en permanence. Depuis toujours, Carrefour détecte les tendances pour proposer à ses clients une offre adaptée à leurs envies. La demande de produits issus de l'agriculture biologique se renforce, faisant de Carrefour le premier distributeur généraliste bio en France. D'autres tendances émergent comme la recherche d'aliments sans gluten ou végétariens.

En 2015, le Groupe est ainsi devenu le premier distributeur français à développer une gamme végétarienne à sa marque, Carrefour Veggie. Dans tous les rayons, les clients des enseignes Carrefour peuvent découvrir, en permanence, de produits innovants, comme les nouvelles gammes Hyba, Poss ou Mandine, des produits *Design by Carrefour*.



Priorité au frais et au goût

États de fruits et légumes, boucherie, poissonnerie, produits à la coupe, produits faits maison, etc. L'esprit des halles de marché se renforce dans les hypermarchés et les supermarchés, grâce notamment au professionnalisme des métiers de bouche; les poissonniers, charcutiers-traiteurs, bouchers, maraîchers, fromagers, boulangers, pâtisseries sélectionnent et préparent les produits frais et font profiter les clients de leur savoir-faire.

En complément, Carrefour poursuit le développement de son offre, à l'image des 438 Filières Qualité Carrefour proposées par le Groupe. Du kiwi au beaufort, toutes respectent un cahier des charges d'une grande rigueur pour garantir qualité et fraîcheur des produits, du producteur au consommateur.



Un bouquet de services

Services financiers, assurances, voyages, fleurs, véhicules de location, spectacles... Carrefour déploie une offre de services, portée par des spécialistes aguerris, disponibles à l'accueil des magasins ou dans des espaces dédiés. Chaque magasin propose tout ou partie de cette gamme de services, en fonction de sa taille et de sa clientèle. La complémentarité entre Web, applications mobiles et points de vente permet par ailleurs de renforcer la qualité de service et l'expérience client. En 2015, Carrefour a notamment développé en France son réseau d'agences Carrefour Voyages avec 11 ouvertures au cours de l'année et poursuivi le déploiement de son offre de location de véhicules, aujourd'hui disponible dans plus de 740 points de vente.



Prix et qualité tous les jours

Dans tous ses pays d'implantation, le Groupe propose les meilleurs prix pour optimiser le budget de ses clients tout en leur garantissant qualité et sécurité alimentaire. Carrefour s'y emploie en menant un travail de fond avec fournisseurs et producteurs et en orchestrant des opérations promotionnelles ou événementielles dans ses magasins. « Garantie Prix le plus bas » en France, *Todo cuenta* en Espagne, opération *Preciazos* en Argentine ou encore *Faz a conta* au Brésil, c'est l'ensemble des enseignes à travers le monde qui se mobilise au quotidien pour offrir les meilleurs prix aux clients.

Des engagements pour un commerce durable

Le métier de commerçant et le modèle économique de Carrefour sont étroitement liés à la disponibilité et à la capacité de renouvellement des ressources naturelles, ainsi qu'à la qualité et la quantité des productions agricoles. Le Groupe intègre ces enjeux dans ses activités et structure son action autour de trois priorités : la protection de la biodiversité, la lutte contre le gaspillage et l'accompagnement de ses partenaires dans une démarche responsable.



Économiser l'énergie en magasin

Partenaire officiel de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP21) qui s'est tenue à Paris en 2015, Carrefour s'est fixé un objectif ambitieux : réduire de 40 % ses émissions de CO₂ d'ici 2025, par rapport à 2010, dans le cadre d'un objectif à plus long terme de -70% d'ici 2050.

Pour cela, le Groupe mise notamment sur une baisse de 30 % de la consommation d'énergie de ses magasins et des entrepôts. Cette recherche d'efficacité énergétique se traduit entre autres par l'installation d'éclairages basse consommation, par la priorité donnée à la lumière naturelle ou par la mise en place d'installations moins énergivores et de compteurs pour mesurer plus finement les différents postes de consommation. Depuis 2010, Carrefour a déjà réduit de 12 %⁽¹⁾ la consommation d'énergie de ses magasins dans le monde.

(1) Par m² de surface de vente.



Préserver la biodiversité

Carrefour prend une part active aux initiatives pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités et encourage ses clients à consommer de manière responsable. Ainsi, le Groupe s'attache à valoriser l'agroécologie au travers des Filières Qualité Carrefour, en développant des pratiques agricoles qui respectent davantage les cycles naturels et limitent le recours à des intrants (pesticides, antibiotiques...). Il développe également l'offre de produits issus de l'agriculture biologique, de la pêche durable ou non issus de la déforestation. En concertation avec l'ensemble des acteurs de la filière, le Groupe soutient l'objectif d'aller vers zéro déforestation à l'horizon 2020. Dans cette optique, 100% de l'huile de palme utilisée pour les produits de marques Carrefour est aujourd'hui issue de filières maîtrisées soutenues par la RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil).

Repenser le transport

D'ici 2025, Carrefour entend réduire de 30% ses émissions de CO₂ liées au transport. Pour cela, le Groupe repense ses modèles logistiques afin de réduire les distances entre les entrepôts et les magasins, d'optimiser le remplissage des camions et d'encourager la valorisation des retours de tournées avec les fournisseurs. Carrefour cherche également à développer des alternatives à l'utilisation du diesel, en utilisant des véhicules hybrides, en déployant, en France, une flotte de 200 camions roulant au biométhane ou en proposant des navettes électriques aux clients à Shanghai.



Recruter et former les talents de demain

Autodidactes, expérimentés ou fraîchement diplômés, Carrefour propose de multiples opportunités pour tous les profils; plus de 120 métiers qui conjuguent savoir-faire, plaisir du travail bien fait, goût du contact, autonomie, prise d'initiative et travail en équipe.

La variété des métiers et la priorité donnée au recrutement de proximité font de Carrefour un acteur clé dans ses bassins d'emploi. Partout où il est implanté, le Groupe favorise le recrutement au plus près des besoins et développe des méthodes de recrutement innovantes. À l'échelle du Groupe, ce sont ainsi près de 91 500 personnes qui ont rejoint Carrefour en contrat à durée indéterminée en 2015.

Afin de multiplier les contacts, Carrefour est partenaire de 140 universités et grandes écoles. Le Groupe encourage également les formations en alternance en accueillant chaque année des milliers d'apprentis.



**UTILITÉ ET
PLAISIR DES COURSES**

Concilier l'utile et l'agréable.

Simplifier le quotidien, en offrant choix et qualité, et faire des courses un moment de plaisir, c'est ce qui guide, chaque jour, notre métier de commerçant.



Bien plus que des courses

Parce que les courses rythment le quotidien, Carrefour s'efforce de les rendre pratiques, efficaces sans jamais renoncer à la convivialité pour en faire une expérience toujours renouvelée. Offrir le meilleur choix, proposer des magasins adaptés à tous les besoins, créer la surprise, innover avec de bons produits ou des services performants... Bien faire notre métier, c'est répondre aux contraintes de chacun en termes de temps et de budget et proposer une offre de produits et de services qui va à l'essentiel et qui simplifie la vie. C'est aussi aller plus loin pour faire la différence. Nous innovons et nous testons de nouveaux concepts de magasin, de nouveaux services, de nouveaux produits pour proposer une expérience inédite et agréable.

Répondre à la multiplicité des profils

Parce qu'il n'y a pas une mais de multiples façons de consommer selon que l'on habite en ville ou en zone rurale, que l'on soit actif ou retraité, jeune ou senior, célibataire ou en famille, ou selon les moments de la vie, Carrefour conçoit un assortiment équilibré pour ses magasins et adapté à chaque réalité locale. De Buenos Aires à Taipei, l'offre de produits s'adapte localement à nos clients : produits frais, de grande consommation, non alimentaires, de marques nationales ou de marques Carrefour, permanents ou saisonniers... Chaque enseigne propose un assortiment spécifique et chaque magasin a la possibilité de personnaliser son propre assortiment pour satisfaire sa clientèle locale.

Toujours plus de frais et de local

Carrefour fait la part belle aux produits frais dans ses magasins. La richesse et la variété de l'offre sont le fruit du savoir-faire de collaborateurs passionnés par leur métier et toujours à la recherche du produit de qualité, de la préparation la plus aboutie et de la meilleure recette. Ensemble, tous ces professionnels des métiers de bouche donnent vie au magasin pour des courses animées et vivantes. Partout, Carrefour privilégie les circuits courts et les produits locaux. Près des trois quarts des produits alimentaires Carrefour vendus dans nos magasins proviennent de fournisseurs nationaux.

Bien se nourrir au meilleur prix

Garantir les meilleurs prix sur l'ensemble des produits et services, c'est l'engagement quotidien de Carrefour. Au-delà du prix, le Groupe s'engage à ce que la qualité, la sécurité et la

Produits frais, de grande consommation, non alimentaires, de marques nationales ou de marques Carrefour, permanents ou saisonniers... Nous concevons un assortiment équilibré pour chaque magasin et adapté à chaque réalité locale.

traçabilité soient assurées. Cette exigence est partagée par tous, collaborateurs et fournisseurs. Elle est omniprésente à toutes les étapes. Bien consommer, c'est aussi donner la possibilité au plus grand nombre d'acheter des produits de qualité, sains, équilibrés ou durables.

Innover pour surprendre et faire plaisir

Nouvelles gammes, nouveaux produits, nouvelles animations et promotions, Carrefour multiplie les initiatives pour séduire ses clients. En magasin, les équipes se mobilisent pour mettre en scène les nouveautés des marques et animer le parcours client. Création d'espaces éphémères exclusifs, *merchandising* créatif dans les rayons, événements festifs, animations thématiques et dégustations de produits... Partout, l'offre est fêtée. Le magasin et les galeries commerciales attenantes deviennent des lieux de découverte que l'on a davantage plaisir à parcourir, seul ou en famille, pour faire le plein d'énergie et de courses.

De bons produits au meilleur prix

L'engagement de Carrefour est simple et universel : la qualité et le prix. Tout au long de l'année, Carrefour se mobilise pour garantir les meilleurs prix sur les produits de marques nationales et déploie une offre large de produits de marques propres accessibles au plus grand nombre. En orchestrant, au fil des saisons, des campagnes promotionnelles, Carrefour permet à chacun de profiter pleinement des grands rendez-vous de l'année et récompense la fidélité de ses clients. Pour proposer le meilleur choix au meilleur prix, Carrefour s'appuie sur des expertises et l'excellence opérationnelle de ses collaborateurs à toutes les étapes de la vie des produits : une bonne compréhension des attentes des clients, des relations pérennes avec les fournisseurs, une maîtrise des coûts et de la chaîne logistique, ou encore, la préférence donnée aux filières courtes.



Événements commerciaux

En 2015, le Mois Carrefour a tenu ses engagements et fait profiter ses clients français d'économies incroyables. Par ailleurs, la tradition commerciale américaine du *Black Friday* qui consiste à proposer des soldes hors normes le vendredi suivant le jour de *Thanksgiving* s'exporte. Les clients Carrefour ont ainsi profité de promotions et d'avantages exceptionnels à cette occasion. En Argentine, des promotions monstres ont porté sur plus de 8 000 articles proposés dans les hypermarchés et supermarchés. Au Brésil, les magasins ont ouvert leurs portes de 6 heures à minuit et proposaient toutes les heures des *Black hours* avec une offre spéciale sur des articles multimédias, textile et bazar. En France, les Jours discount accordaient des remises allant jusqu'à 70 % sur l'électroménager, le multimédia, l'alimentaire et le textile. En Pologne, l'opération *Looney Weekend* proposait notamment des coupons de réduction pour préparer les fêtes de fin d'année.

Garantie Prix le plus bas

Vous rembourser deux fois la différence si vous trouvez moins cher ailleurs ! Tel est l'engagement de Carrefour en France sur 500 produits de marques nationales du quotidien. Tout au long de l'année, la « Garantie Prix le plus bas » est étendue aux produits de saison, aux carburants, aux produits de beauté, au multimédia, à l'électroménager... Ainsi, à l'occasion de la rentrée scolaire 2015, de l'agenda au stylo, 200 articles supplémentaires étaient garantis aux prix les plus bas.

Bon anniversaire Carrefour

Au Brésil, Carrefour a célébré en 2015 ses 40 ans dans le pays et a notamment proposé un grand concert gratuit en plein cœur de São Paulo avec plus de 40 000 participants et une campagne « Faites un vœu. Carrefour l'exauce » au cours de laquelle l'enseigne offrait un chariot par minute dans chaque magasin. En Argentine, le Groupe a fêté ses 33 ans avec une campagne publicitaire décalée présentée par l'humoriste Marcos Mundstock et a récompensé 33 heureux gagnants d'un an de courses gratuites. En Chine, Carrefour a fêté ses 20 ans dans le pays. Au menu : des spectacles et des attractions, un concours photos, une course-relais à pied ou à vélo entre les magasins, des visites de laboratoires ainsi que la mise en ligne d'un site Internet spécial vingtième anniversaire.

Faz a conta. Faz Carrefour

Faites vos comptes, venez chez Carrefour. Au Brésil, Carrefour démontre à ses clients, année après année, qu'en choisissant Carrefour, ils bénéficient du choix le plus large au meilleur prix. Carnaval, fête des mères, départ en vacances, rentrée des classes, fêtes de São João ou de Pâques... Toutes les occasions sont bonnes pour encourager les clients à faire des économies !

Todo cuenta

En Espagne, Carrefour valorise tous les avantages qui permettent d'affirmer que tout compte ! Venir chez Carrefour, c'est être sûr de trouver la qualité et les meilleurs prix. Mais les clients peuvent aussi compter sur la variété et la fraîcheur des produits, sur l'innovation et sur des solutions de financement.

Rimborso storico

Historique le remboursement ? Sans aucun doute. En 2015, Carrefour a concocté, en Italie, une belle opération promotionnelle pour ses clients avec la possibilité, pour l'achat de produits identifiés, de se faire rembourser plus de 100 % de leurs achats !



Du frais et du local

Le bien-être, l'équilibre alimentaire et le goût sont au centre des préoccupations de nos clients. Pour garantir la meilleure qualité et la plus grande fraîcheur, Carrefour agit sur la traçabilité des produits depuis leur origine jusqu'à leur commercialisation. La préservation de l'environnement et de la biodiversité font partie intégrante de nos cahiers des charges et de ceux de nos fournisseurs. Sur tous ces points, Carrefour s'engage sur la rigueur des contrôles, la formation des collaborateurs, la sélection et l'audit des fournisseurs. La qualité et la sécurité sont des prérequis intégrés à toutes les étapes du cycle de vie des produits sélectionnés et distribués par Carrefour. Carrefour valorise, dans l'ensemble de ses magasins, les produits frais vendus à la coupe ou en libre-service et les produits locaux. Notre activité contribue ainsi à la vitalité de l'économie locale.



Transformer les pratiques agricoles avec les Filières Qualité Carrefour

Les Filières Qualité Carrefour constituent des gammes de produits bruts (fruits et légumes, viandes, fromages et poissons) dont le principe repose sur un partenariat entre Carrefour, les producteurs agricoles et les transformateurs. Dans ce cadre, Carrefour s'engage à assurer un débouché commercial dans la durée, en contrepartie de garanties sur la qualité des produits et de la mise en œuvre de pratiques plus écologiques. Près de 25 ans après le lancement de la première filière, la démarche associe désormais 21 000 producteurs et propose plus de 430 filières dans le monde, comme celles du beaufort chalet d'alpage AOP ou des tomates anciennes Cauralina lancées en 2015. Véritables laboratoires pour développer l'agroécologie, elles ont, par exemple, permis de développer des filières animales sans alimentation OGM et sans utilisation d'antibiotique. En 2015, ces innovations se sont traduites par le lancement de plusieurs produits emblématiques comme le kiwi cultivé sans traitement insecticide.

Valoriser les métiers de bouche

La boulangerie, les pâtisseries, les viandes et les produits de la mer sont à l'honneur dans les magasins. L'esprit marché réinvestit les lieux avec ce contact unique entre le client et son boucher ou son poissonnier. En 2015, Carrefour a ainsi ouvert en France 21 nouveaux stands de boucherie et en a rénové 110. Du côté de la poissonnerie, ce sont 135 étals qui ont été remis à neuf dont 112 en supermarché.



Le bon goût de la gastronomie selon Carrefour

Dans tous les pays, Carrefour sélectionne les meilleures expertises pour développer des gammes répondant aux goûts et aux envies de chacun. Ainsi, la nouvelle gamme Carrefour Sélection propose des produits créatifs et raffinés, préalablement dégustés, évalués et approuvés par un jury Gault & Millau.

« Des producteurs locaux près de chez vous »

Près de 700 producteurs locaux sont engagés avec Carrefour en Belgique pour développer des relations directes et proposer plus de 9 000 références en magasin. En septembre 2015, un concours a également permis aux clients des hypermarchés participants de gagner, chaque jour, un panier rempli de produits issus d'un rayon de 40 km autour du magasin. Une opération originale pour séduire les « Belgétariens », les consommateurs qui achètent et savourent les produits belges.

Développer les achats directs

En Chine, Carrefour déploie une démarche d'achats directs avec des coopératives agricoles pour approvisionner ses magasins avec des produits frais locaux. Plus de 190 partenariats ont été tissés à ce jour avec des coopératives pour lesquelles travaillent plus de 424 000 fermiers.

Nouvelles habitudes et tendances durables

Les goûts, les habitudes alimentaires et les modes de consommation évoluent. Dans tous les pays, de nouveaux comportements voient le jour, créant autant de nouvelles opportunités. Carrefour anticipe en permanence ces évolutions grâce à une écoute permanente de ses clients et l'appui de ses fournisseurs. Les tendances d'hier sont aujourd'hui confirmées. L'essor des produits issus de l'agriculture biologique se poursuit, tout comme celui des produits traditionnels des terroirs et de ceux valorisant les cuisines du monde. Dans le même temps, d'autres mouvements se dessinent, à l'image de la demande grandissante de produits sans gluten et de produits végétariens. Décrypter les tendances de fond et savoir y répondre au bon endroit et au bon moment, telle est la mission des équipes Carrefour qui se chargent de faire évoluer l'assortiment pour conjuguer plaisir et bien-être. Et garder toujours un temps d'avance.



Bien manger sur le pouce, c'est possible

Dans de nombreux pays, Carrefour développe des espaces de restauration dans ses magasins et galeries marchandes. En Espagne, Carrefour propose ainsi des espaces Café-bar au cœur de ses magasins dans lesquels l'enseigne invite à la pause pendant les courses. En Italie, l'hypermarché lombard de Carugate récemment rénové intègre même son propre restaurant *Terre d'Italia*. Parallèlement à l'ouverture de magasins « Bon app! » à Paris, la marque se développe en rayon, de même que les corners « Autour du comptoir » qui dévoilent une large offre de *snacking* et des produits chauds fabriqués par le rayon traiteur du magasin.



Bien-être et santé

Au Brésil, Carrefour propose la gamme *Viver*, des produits aux recettes nutritionnelles et nutritives destinées aux personnes en quête d'une vie plus naturelle, riche en saveur et pleine de santé. Cette gamme s'enrichit année après année de nouveaux produits et se décline selon différents besoins : produits allégés, sans sucre, sans OGM, issus de l'agriculture biologique, régimes spéciaux et produits enrichis. En Pologne, Carrefour a lancé en marge de son opération « Pour l'amour de la santé », un vaste programme dédié à la sensibilisation des enfants, des adolescents et des seniors à l'alimentation saine. En coopération avec la faculté des sciences de l'alimentation de Varsovie, il s'est traduit par l'organisation d'ateliers pour apprendre à concevoir, sans gaspiller, des repas équilibrés en fonction de son revenu et à décrypter les étiquettes nutritionnelles afin de choisir des produits à la fois abordables et bénéfiques pour la santé. Proposé dans huit villes, ce programme baptisé « L'ABC de l'alimentation saine » a bénéficié à plus de 820 personnes dans le pays.

Les produits sans gluten

Pains, viennoiseries, pâtisseries... Carrefour développe des gammes *No gluten* et *Sin gluten* pour ses clients intolérants au gluten ou souhaitant se nourrir autrement. En Espagne, Carrefour propose une offre riche et variée de 156 références certifiées par la Fédération espagnole des associations de la maladie cœliaque (FACE).



Le bio à portée de tous

En 1992, Carrefour inaugurait l'ère du bio dans la grande distribution en proposant la Boule Bio au rayon boulangerie. Aujourd'hui, la demande ne cesse de croître. Pour mettre le bio à la portée de tous, Carrefour poursuit le développement de ses gammes dans tous les pays. En France, près de 1 800 références Carrefour côtoient les marques nationales proposées aux meilleurs prix. Dans le même temps, les premiers points de vente Carrefour Bio ouvrent leurs portes à Paris et proposent une offre complète de produits bio à prix toujours plus avantageux.

Végétarien et gourmand

En 2015, Carrefour innove et devient le premier distributeur français à développer une gamme végétarienne à sa marque. Issue d'une demande des clients exprimée via la plateforme digitale « Si j'étais Carrefour », la gamme Carrefour Veggie, élaborée en collaboration avec l'Association végétarienne de France, conjugue un cahier des charges 100% végétarien avec une forte exigence sur le goût. Elle se compose d'une quinzaine de références imaginées pour répondre aux flexitariens comme aux végétariens, dont 13 références sont même végétaliennes. Avec Veggie, Carrefour complète une offre déjà particulièrement variée de produits végétariens, à l'image de la gamme de plats cuisinés surgelés Chef Italia disponible dans les magasins italiens.

Le monde à portée de fourchette

Au fil des saisons, les magasins proposent aux clients des rayons et des animations thématiques, en complément des stands de produits frais adaptés aux attentes locales : sushis, bars à tapas, *dim sum*... En 2015, Carrefour Taiwan a, par exemple, organisé une foire internationale pour promouvoir les cuisines et produits japonais, coréens et européens avec des animations et des promotions spéciales.

Tout sous le même toit

Depuis l'ouverture du premier hypermarché Carrefour en 1963, les clients peuvent trouver dans un lieu unique tous les produits de consommation courante. Venir dans un magasin Carrefour ou se connecter aux sites d'e-commerce du Groupe, c'est donc bénéficier également d'une offre large de produits non alimentaires de qualité : maison, bazar, bricolage, décoration, textile, électroménager, photo, cinéma, son, multimédia, parfumerie... Fort de cette diversité et de cet assortiment, Carrefour répond à tous les besoins et à toutes les envies au meilleur rapport qualité/prix, avec une offre qui se renouvelle en permanence au gré des saisons et des collections.



Un vestiaire de qualité pour toute la famille

Proposer des collections modernes et intemporelles, qui allient confort et qualité au meilleur prix, telle est l'ambition de Carrefour pour son offre de produits textiles : basiques à petits prix à la marque Tex et produits sous licences. En 2015, les collections Tex, Tex Baby, Tex Home et Tex Sport (plus de 10 000 références) s'habillent d'une nouvelle identité. La marque innove avec de nouveaux concepts et plus de 150 nouveaux produits en magasin : pyjama phosphorescent, sweat avec écouteurs intégrés ou encore pantoufles à mémoire de forme. En parallèle, des partenariats permettent de proposer éditions limitées et exclusivités. Ainsi, en Italie, après le lancement de la collection *Total Look* automne/hiver 2015, Carrefour a collaboré avec Kristina Danilova, jeune styliste de l'Académie italienne de l'art, de la mode et du design de Florence pour proposer une collection minimaliste inspirée du style *Normcore*⁽¹⁾. Dans tous les pays, l'offre Tex de produits permanents et de collections saisonnières, valorisées par des campagnes de communication nationales, popularise les vêtements de qualité et rend possible les achats coup de cœur.

(1) *Normcore* est une contraction de *normal* et de *hardcore*. Il évoque ceux qui ont fait de la normalité leur carte de visite en cultivant la simplicité et le retour à l'essentiel.



La beauté à petit prix

Avec leurs rayons parfumerie et hygiène-beauté, les magasins Carrefour déploient une offre très large pour répondre à toutes les envies, à tous les besoins en matière de beauté. Visage, corps, cheveux, produits solaires, maquillage... Les clients trouvent en rayon conseils personnalisés et produits de marques au meilleur prix, des nouveautés en permanence et une offre étendue de produits Carrefour, à l'instar de la marque Les Cosmétiques Design Paris. Pour aller encore plus loin dans la satisfaction de ses clients, Carrefour rénove et développe ses *drugstores* au Brésil, de même qu'en Espagne, avec des espaces modernisés, des assortiments élargis et des services innovants.

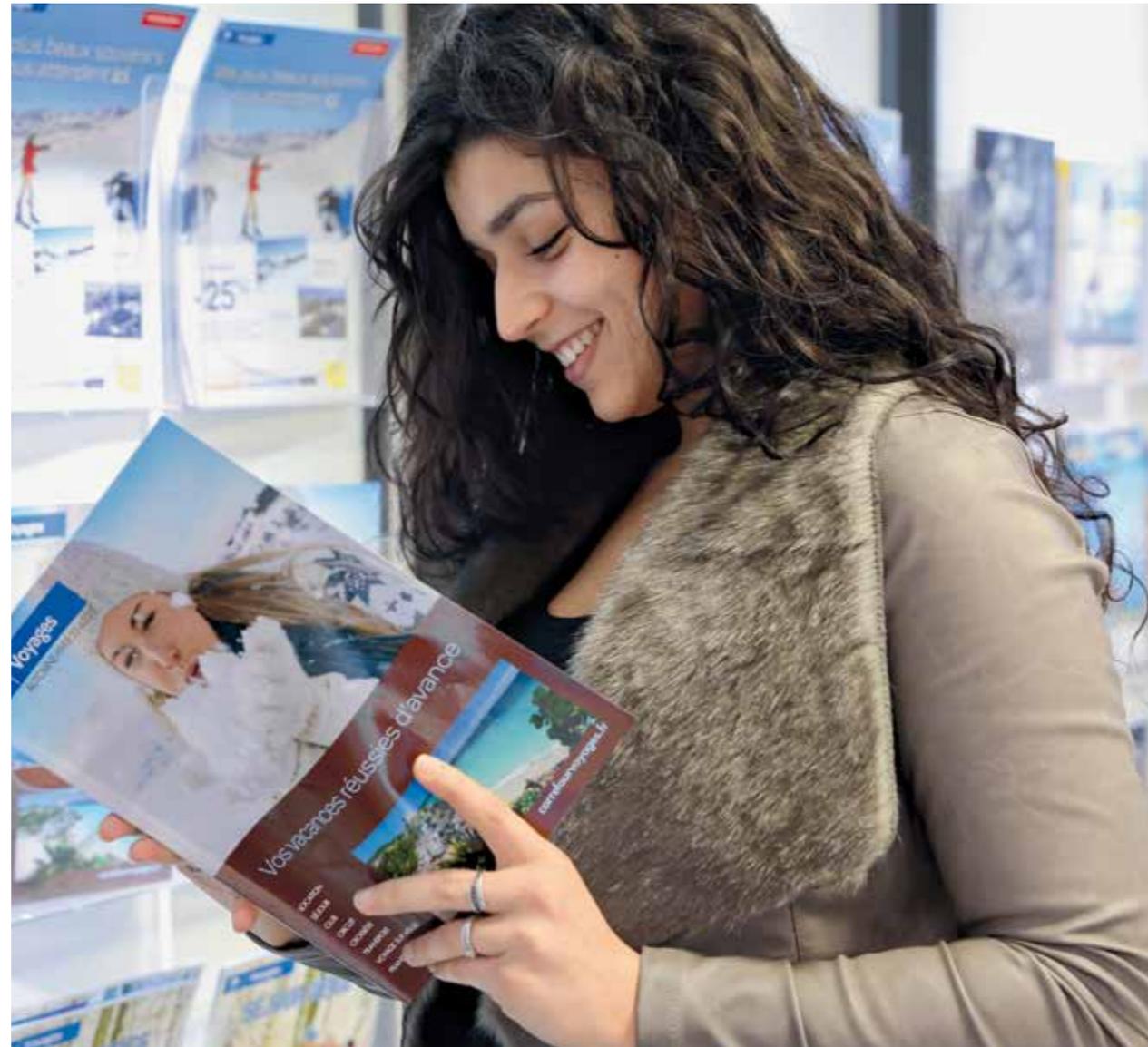


Des produits design et malins à la portée de tous

Classeur malin, matelas connectable, enceinte Bluetooth 360°, ustensiles de cuisine... Dans tous les rayons, Carrefour conçoit et développe une offre moderne de produits permanents et saisonniers pour chacun. Choix large, prix compétitif, qualité irréprochable et produits innovants sont ainsi les maîtres mots de l'assortiment non alimentaire de Carrefour. En 2015, les clients argentins ont par exemple profité de l'opération *Creá tu espacio* pour découvrir les nouvelles collections de meubles d'intérieur et d'extérieur. Carrefour peut également compter sur une équipe interne de designers qui proposent, chaque année, de nombreux produits *Design by Carrefour*, avec l'objectif de combiner praticité, esthétique et rapport qualité/prix. Les clients des enseignes Carrefour peuvent ainsi profiter de produits exclusifs, au goût du jour, tels l'étendoir Klindo, les chaises de jardin Hyba, le hachoir Mandine ou encore les sacoches Poss.

Des services pour faciliter le quotidien

Concilier utilité et plaisir, pour Carrefour, c'est aussi faciliter le quotidien de ses clients en déployant des services disponibles à l'accueil des magasins, en ligne ou dans des espaces dédiés et portés par des spécialistes. Qu'il s'agisse des services marchands – solutions de financement, assurances, parapharmacie et *drugstores*, carburants, fleurs, produits culturels, location de véhicules, offre de voyages... – ou de services de proximité – livraison à domicile, service après-vente, assistance informatique, retrait de colis... – les équipes de Carrefour veillent à ce qu'ils soient facilement accessibles et qu'ils apportent un véritable service aux clients.



Envie de voyager avec Carrefour

Circuits, séjours, forfaits, vols secs, en bus, en train, en bateau... Toutes les formules sont possibles pour satisfaire les envies d'évasion. En France, ce sont ainsi plus de 450 000 clients qui partent chaque année, en France ou à l'étranger, au travers du réseau d'agences intégrées et franchisées, et du site Internet dédié. En 2015, Carrefour Voyages a, par exemple, proposé des offres exceptionnelles pour découvrir les plus belles régions de France à prix réduits : deux semaines de location à partir de 200 euros.



Des services bancaires et d'assurances accessibles

Dans l'ensemble des pays, Carrefour propose des solutions de financement, d'épargne et d'assurance à ses clients pour tous les besoins : financer l'achat d'un produit électroménager au moyen d'un crédit affecté, bénéficier d'avantages exclusifs avec la carte PASS, bénéficier de tarifs attractifs pour assurer sa famille ou son habitation, placer son épargne sur un compte sur livret ou une assurance-vie, etc.

2,4 millions
de porteurs de la carte PASS
de Carrefour Banque en France



Réservez votre spectacle

En France, Carrefour est le premier acteur de billetterie de spectacles en grande distribution. En 2015, plus de 60 000 événements ont été proposés au travers des 550 espaces dédiés en hypermarché et en supermarché, du site spectacles.carrefour.fr et via l'application mobile.

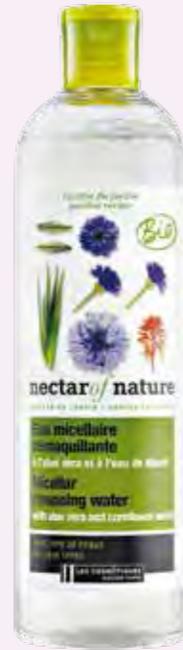


Toute une flotte de véhicules disponibles à la location

Véhicules de tourisme, véhicules utilitaires, minibus, camions-bennes... Lancée en 2009, l'offre de location Carrefour est aujourd'hui disponible dans plus de 700 magasins français – hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité – et directement accessible depuis carrefourlocation.fr, site plébiscité par les clients en quête de mobilité et de petits prix. Les déménageurs occasionnels ont notamment le choix parmi une large gamme de véhicules utilitaires et peuvent bénéficier d'un kit clés en main constitué de cartons, d'adhésifs, de couvertures et d'un diable pour leur faciliter la vie.

Innovations produits

Offrir le meilleur choix, c'est aussi proposer toute l'année des nouveautés dans tous les univers de consommation. Les équipes de Carrefour imaginent, expérimentent et développent des produits de qualité, répondant à des cahiers des charges exigeants avec un objectif unique : satisfaire les besoins et les attentes des clients. Découvrez quelques-unes des nouveautés de l'année !



EAU MICELLAIRE DÉMAQUILLANTE NECTAR OF NATURE
Les Cosmétiques Design Paris
Son parfum délicat à l'aloë vera et à l'eau de bleuet apporte de la fraîcheur à tous les types de peaux.



FOND DE TEINT SO MAT PERFECT! PRO'S
Les Cosmétiques Design Paris
Couvre parfaitement la peau et diminue les brillances pour un teint unifié et matifié toute la journée.



PYJAMA PHOSPHORESCENT TEX BABY
Chauds, confortables et ludiques, une gamme de pyjamas qui s'illuminent dans le noir et rassurent les bébés avant de s'endormir.



SPECK ALTO ADIGE CARREFOUR SÉLECTION
Un jambon cru fumé issu d'un savoir-faire ancestral et d'une indication géographique protégée (IGP), approuvé par Gault & Millau.



YAOURTS RICHES EN FRUITS CARREFOUR
Des fruits, du yaourt et ce qu'il faut de sucre, une recette simple pour cette nouvelle gamme composée de 3 références.



CHIPS DE LÉGUMES CARREFOUR BIO
Simples et originales, ces chips de légumes 100% végétales donneront du relief et de la couleur à vos apéritifs et à vos assiettes.



GALETTES BOULGOUR, LENTILLE CORAIL, ANETH CARREFOUR VEGGIE
Laissez-vous surprendre par la première marque de produits végétariens de la grande distribution !



GOURDES YAOURT POIRE-BANANE CARREFOUR BABY
Un dessert gourmand et onctueux pour bébé, à partir de 4 mois, dans un format pratique.



BLENDERS MANDINE
Design by Carrefour
Une collection de petit électroménager pour préparer facilement et avec précision les meilleures recettes.



MULES TEX À MÉMOIRE DE FORME
Une gamme de chaussons flexibles et résistants aux chocs, fabriqués en France.



SWEAT CONNECTÉ TEX AVEC ÉCOUTEURS INTÉGRÉS
Bougez comme vous voulez, où vous voulez, avec la musique que vous aimez.



COLLECTION CAPSULE TEX
Une collection de vêtements essentiels qui allient normalité et simplicité, élaborée en exclusivité pour Carrefour Italie.



PÂTES CARREFOUR NO GLUTEN!
Une gamme de pâtes élaborées avec une farine de maïs adaptée à la consommation des personnes cœliaques.



CÉRÉALES CARREFOUR OFFRE SPÉCIALE 40 ANS
Des offres exceptionnelles toute l'année pour fêter les 40 ans de Carrefour au Brésil.



CAMEMBERT AU LAIT CRU TOUS ANTIGASPI!
Des produits vendus moins cher avec des défauts d'aspect mineurs, qui conservent toutes leurs qualités gustatives !



POMME RED FUJI FILIÈRE QUALITÉ CARREFOUR
Une nouvelle filière de pommes développée dans les magasins Carrefour en Chine.



BEAUFORT CHALET D'ALPAGE FILIÈRE QUALITÉ CARREFOUR
Fabriqué à plus de 1 500 m d'altitude, ce fromage à pâte pressée cuite de 12 mois d'âge est un AOP au lait cru, produit de juin à octobre.



RAGÙ TOSCANO DI LEPRE TERRE D'ITALIA
Un assaisonnement savoureux pour accompagner toutes sortes de pâtes, selon une recette toscane traditionnelle.



PULPO EN ACEITE DE OLIVA DE NUESTRA TIERRA
Une sélection large des meilleures recettes traditionnelles espagnoles de produits de la mer à découvrir sans attendre.



SIROP DE FRAISE DE PROVENCE REFLETS DE FRANCE
Une nouvelle gamme de 4 sirops sans conservateurs fabriqués au cœur de la Drôme provençale.



LES TARTES SALÉES CARREFOUR
Des tartes surgelées au format généreux et aux recettes originales : tomate-ricotta-épinard et tomate-poulet-moutarde.



COLLECTION DE SACS POSS
Design by Carrefour
Des produits techniques de qualité supérieure offrant une modularité de rangements connectables.



MOBILIER HYBA
Design by Carrefour
Confort et élégance au programme de cette nouvelle marque de mobilier et de décoration pour le jardin.



NOLIM FILMS
Une plateforme en ligne pour l'achat ou la location des plus grands films et des meilleures séries, en téléchargement ou en streaming.



PIÈCES DE BŒUF REFLETS DE FRANCE
15 nouvelles pièces de viande de race salers, limousine ou aubrac : bavette, entrecôte, faux-filet, bifteck et pavé de grande qualité.



GAMME DE GAZPACHO CARREFOUR
Des recettes variées de légumes frais pour redécouvrir cette spécialité de la péninsule Ibérique.



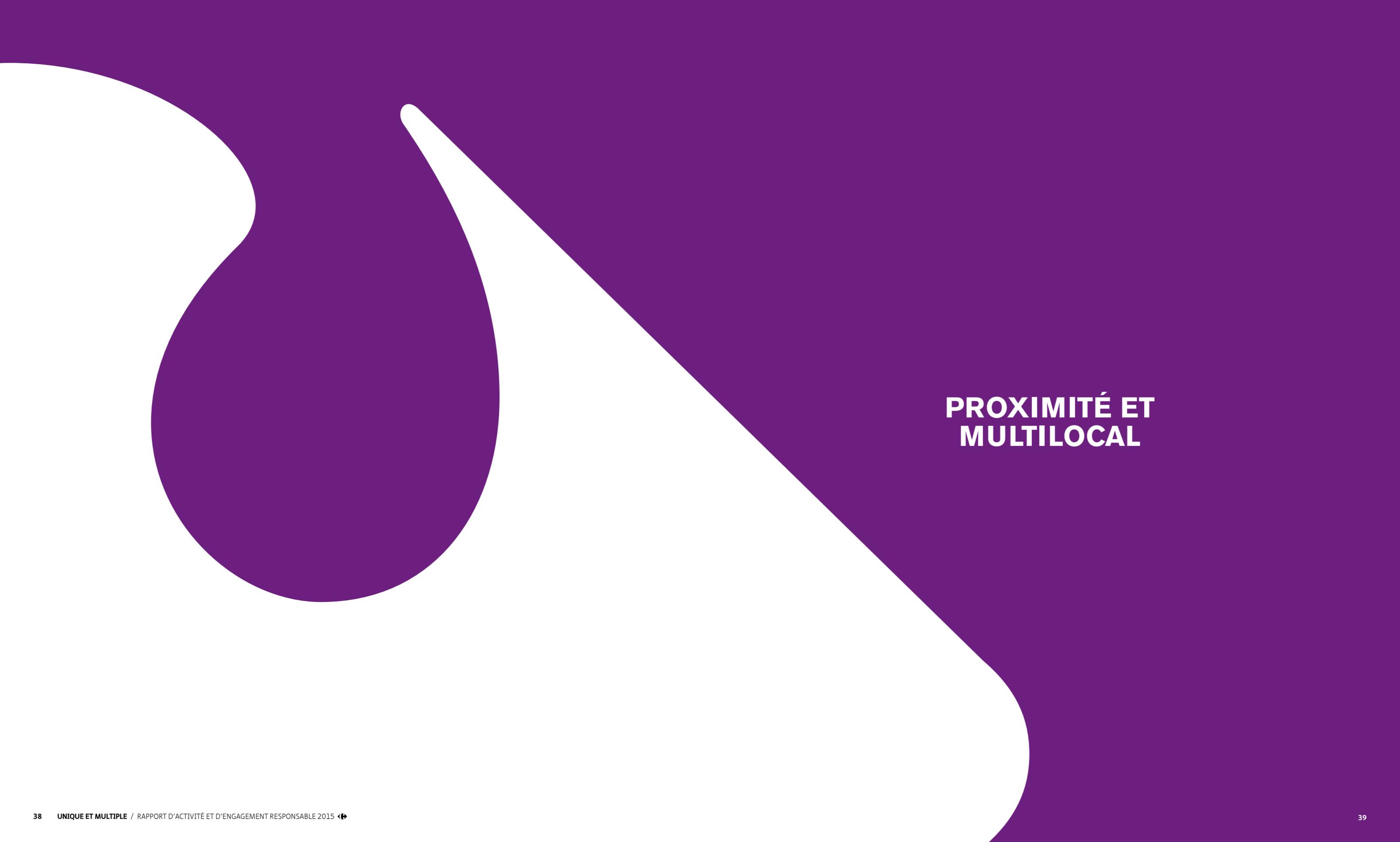
CONSERVES DE LÉGUMES D'ANTAN CARREFOUR
Une nouvelle gamme pour redécouvrir les légumes anciens : navets du Mont-Saint-Michel, panais et rutabagas du Maine-et-Loire.



LÉGUMES SECS CUISSON RAPIDE CARREFOUR
Pois cassés, lentilles blondes, vertes ou corail, des produits simples et pratiques cuits en 10 minutes !



JAPAN MIXED SNACK
Un assortiment d'en-cas proposé aux clients de Carrefour Taïwan.



PROXIMITÉ ET MULTILOCAL

Se rapprocher des clients.

Acteur majeur de la distribution mondiale avec un ancrage local, Carrefour déploie un modèle multiformat et multicanal dans tous les pays.

12 296
magasins dans plus de 35 pays



Au service de la proximité

Le modèle multiformat et multicanal de Carrefour est en mouvement. Dans chaque pays, le Groupe inaugure de nouveaux formats et concepts de magasins pour répondre à la diversité des besoins des consommateurs, à de nouvelles attentes, et vise à les accompagner tout au long de leur expérience d'achat. Il s'agit pour les enseignes Carrefour d'investir de nouveaux lieux de vie et d'inventer de nouvelles manières de faire ses courses. En ouvrant des magasins dans des emplacements stratégiques, en réalisant des acquisitions de chaînes de distribution locales, en rénovant les actifs existants et en développant des solutions digitales innovantes, Carrefour adapte son modèle à chaque réalité locale. Si l'épicentre du Groupe se déplace vers la proximité, celle-ci ne se résume pas aux petites surfaces urbaines, conviviales et pratiques. Elle se traduit dans tous les formats par la capacité et le savoir-faire du Groupe d'offrir le bon produit, le bon service, le bon prix à chaque client, sur chacun des marchés. Pour cela, les équipes sont à l'écoute de toutes les envies et besoins et s'attachent tant à les satisfaire qu'à les anticiper. Sourires, conseils et petites attentions du quotidien rapprochent les collaborateurs des clients.

Prendre en compte la diversité des clients

Pour tous, les besoins varient au fil de la vie, au gré des envies, selon le contexte économique, l'environnement social, sociétal... Partout, les enseignes et solutions digitales Carrefour proposent une offre construite à partir de la compréhension et de l'écoute des besoins de chacun. C'est ainsi, par exemple, que les enseignes de supermarchés Market et Bairro se renouvellent et que les premiers magasins de proximité ouvrent leurs portes en Chine, où Carrefour s'adapte à l'expression de nouveaux besoins. Dans le même objectif, les partenaires internationaux de Carrefour accompagnent le développement de leurs territoires en renforçant leurs positions multiformats et en développant l'enseigne Carrefour dans de nouveaux pays, en Côte d'Ivoire, en Algérie et en Arménie.

À chacun son magasin

Avec près de 12 300 magasins dans plus de 35 pays, Carrefour développe une large palette d'enseignes et de services pour répondre à chaque réalité locale. Les multiples enseignes de proximité⁽¹⁾ proposent ainsi une offre de produits essentiels, à prix serrés, pour couvrir les besoins de consommation courants et apporter un service de proximité optimal. Les supermarchés Market, Bairro et Supeco déploient quant à eux un assortiment large et varié de produits de marques nationales et de marques propres au meilleur prix, dans des magasins faisant la part belle

L'épicentre du Groupe se déplace vers la proximité. Cela se traduit dans tous les formats, sur chacun des marchés.

aux produits frais, aux produits locaux et aux animations en tout genre. Les enseignes Carrefour, Atacadão et Maxi proposent, sur des surfaces plus importantes, une offre généraliste avec des prix bas toute l'année et sont animées par un rythme soutenu de promotions et d'animations pour faire découvrir de nouveaux produits et des services innovants. Côté services, les solutions digitales se multiplient dans tous les pays, permettant aux clients de faire leurs courses à tout moment depuis un ordinateur, une tablette ou une application mobile, tout en choisissant le retrait au *drive*, en magasin, ou la livraison à domicile. Enfin, les clients professionnels – restaurateurs et commerçants – bénéficient d'une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires à prix de gros, avec un ensemble de services sur mesure dans les magasins de cash & carry du Groupe.

Priorité à l'ancrage local

Carrefour attache une grande importance à la qualité de l'accueil de ses clients, à la fluidité du parcours à l'extérieur comme à l'intérieur des magasins et à l'expérience des utilisateurs des solutions digitales. Aussi, depuis 2012, un programme ambitieux de modernisation des magasins et des galeries commerciales a été engagé. Objectif : proposer, dans tous les pays, des ensembles commerciaux accueillants, pratiques et conviviaux. Partout, cette dynamisation s'accompagne du renforcement de l'ancrage local des magasins. Acteur de référence pour l'emploi et l'insertion professionnelle, partenaire des producteurs et éleveurs locaux, facilitateur de projets solidaires... Chaque magasin joue un rôle actif dans la vie économique, sociale et associative de son quartier, de sa commune ou de sa région.

(1) Express, City, Contact, Easy, 8 à Huit, Bio, Montagne, Proxi, Globi...

France

5 650 magasins

- 242 hypermarchés Carrefour
- 1 003 supermarchés Market
- 4 263 magasins de proximité City, Contact, Express, 8 à Huit, Proxi...
- 142 magasins de cash & carry Promocash
- carrefour.fr
- E-commerce alimentaire et non alimentaire

Le leadership de Carrefour en France s'est consolidé tout au long de l'année 2015. L'accélération du caractère multiformat s'exprime avec le déploiement du nouveau concept Market, l'apparition d'enseignes de proximité Carrefour dans des lieux à fort trafic, à l'instar de l'inauguration du premier City au sein de l'aéroport de Paris Orly et des premières transformations sous pavillon Carrefour du réseau de magasins Dia rachetés fin 2014. Le programme de rénovation des actifs (hypermarchés, supermarchés, centres commerciaux) s'est également poursuivi, à l'image de l'hypermarché d'Euralille, entièrement repensé au service de ses clients, tout comme la dynamisation de l'écosystème commercial intensifié par l'acquisition de nouveaux centres commerciaux par la société Carmila. Carrefour a également engagé une nouvelle étape qui complète son offre omnicanale avec l'acquisition de Rue du Commerce, des services de *drive* et de *click & collect* plus nombreux et le développement de nouvelles solutions digitales, applications mobiles ou services digitaux en magasin. Pour la troisième année consécutive, tous les formats ont été en croissance, preuve de la dynamique du modèle.

Temps forts 2015

- Rue du Commerce devient l'acteur de référence de l'e-commerce non alimentaire Carrefour.
- 158 magasins Dia transformés aux enseignes Market, City, Express, Contact et Bio.
- « J'optimisme », un nouvel état d'esprit.
- Ouverture de 43 supermarchés Market, 5 hypermarchés Carrefour et 102 nouveaux magasins de proximité.



1. Collaborateur du rayon fruits & légumes de l'hypermarché Carrefour de Chambéry Bassens (France).
2. Cliente devant le supermarché Market de Heverlee (Belgique).
3. Faire une pause-café pendant ses courses, rien de plus simple dans l'hypermarché rénové de Mons (Belgique).

Belgique

753 magasins

- 45 hypermarchés Carrefour
- 441 supermarchés Market
- 267 magasins de proximité Express
- carrefour.eu
- E-commerce alimentaire

En Belgique, Carrefour compte parmi les premiers distributeurs du pays et constitue le groupe le plus multiformat. Dans ses magasins, il accueille chaque année plus de 75 % des familles du pays pour leur proposer un large choix de produits et de services au meilleur prix. L'année 2015 a notamment été marquée par le déploiement d'une nouvelle génération d'hypermarchés, à l'image du magasin de Mons, et par la modernisation des enseignes Market (45 magasins transformés) et Express (48 magasins rénovés) qui offrent un parcours optimisé aux clients, plus de confort d'achat et des assortiments revisités toujours adaptés aux besoins locaux. Pour améliorer l'expérience client, la technologie de paiement sans contact NFC® a été largement déployée, faisant de Carrefour le premier distributeur belge à accepter ce type de paiement. De multiples initiatives ont également permis de dynamiser les solutions d'e-commerce alimentaire, telles l'ouverture du premier *drive* privé sur le parking du siège de la télévision nationale et la présence d'un *drive* estival dans la station balnéaire de Knokke.

Temps forts 2015

- Des magasins modernisés avec le *remodeling* des supermarchés Market et des magasins de proximité Express.
- Une nouvelle génération d'hypermarchés Carrefour avec une offre et des services repensés.
- « Des producteurs locaux près de chez vous », une démarche renforcée.

Brésil

288 magasins

- 103 hypermarchés Carrefour
- 122 Atacadão
- 42 supermarchés Bairro et Supeco
- 21 magasins de proximité Express
- carrefour.com.br

Leader de la distribution alimentaire au Brésil, Carrefour a célébré en 2015 ses 40 ans d'implantation dans le pays, l'occasion de nombreux événements et animations à travers le pays. Preuve de la confiance des consommateurs brésiliens dans les enseignes du Groupe, les ventes organiques progressent de 12,6% sur l'année, avec une croissance des volumes de ventes de produits alimentaires. Tous les formats de magasin ont bénéficié de cette dynamique. Atacadão a poursuivi son expansion à un rythme soutenu avec l'ouverture de 12 nouveaux magasins, l'enseigne étant désormais implantée dans tous les États brésiliens. Carrefour a également renforcé son profil multiformat avec l'accélération du développement de l'enseigne de proximité Express (17 nouveaux magasins), dotée d'une offre large en produits frais pour répondre à la demande locale. Le programme de rénovation des hypermarchés, des magasins Atacadão et des galeries commerciales se poursuit pour proposer aux clients de nouvelles expériences de courses, en complément de la revitalisation des réseaux de pharmacies et de stations-service dans le pays.



Temps forts 2015

- Carrefour célèbre tout au long de l'année ses 40 ans dans le pays.
- L'Instituto Carrefour en faveur de la diversité et de la solidarité ouvre ses portes.
- La première pharmacie Carrefour de centre-ville ouvre à São Paulo.
- Poursuite de la campagne *Faz a conta. Faz Carrefour.*
- Les premiers supermarchés Bairro nouvelle génération ouverts.

Argentine

588 magasins

- 73 hypermarchés Carrefour
- 6 Carrefour Maxi
- 126 supermarchés Market
- 383 magasins de proximité Express
- carrefour.com.ar
- E-commerce non alimentaire

Depuis 33 ans, Carrefour en Argentine consolide sa position de leader année après année. Le profil multiformat de Carrefour dans le pays se renforce avec l'ouverture de 19 nouveaux magasins de proximité à l'enseigne Express et de deux Carrefour Maxi, dont une première ouverture à l'intérieur du pays à Córdoba. Le programme de rénovation des actifs engagé en 2011 se poursuit, à l'instar de l'hypermarché de Monroe dans la ville de Buenos Aires et de neuf galeries commerciales à travers le pays, pour proposer des expériences de courses réinventées, des offres attractives et des services innovants. L'offre en ligne de Carrefour en Argentine a été revisitée avec le lancement d'une nouvelle version du site d'e-commerce non alimentaire, qui propose une navigation plus intuitive et une offre plus foisonnante. En coulisses, les équipes Carrefour fournissent un travail important pour optimiser les opérations logistiques avec, notamment, le déploiement d'un système de suivi des livraisons des magasins par satellite.

Temps forts 2015

- 19 nouveaux magasins de proximité Express et 2 nouveaux Carrefour Maxi ouverts.
- 7 galeries commerciales fraîchement rénovées.
- Une nouvelle version du site d'e-commerce.
- Les premiers magasins 5 Minutos inaugurés, nouvelle enseigne de proximité en franchise.

1. Depuis 40 ans, Carrefour facilite le quotidien de ses clients brésiliens.
2. Clients du magasin de proximité Express situé rue Tuiuti à São Paulo (Brésil).
3. L'enseigne Atacadão poursuit son expansion. Elle est désormais implantée dans tous les États brésiliens.
4. Clients dans l'hypermarché Carrefour de Monroe à Buenos Aires, fraîchement rénové (Argentine).



Chine

236 magasins

- 228 hypermarchés Carrefour
- 8 magasins de proximité Easy carrefour.cn
- E-commerce alimentaire et non alimentaire

Implanté en Chine depuis 1995, Carrefour est un acteur de premier plan de la distribution alimentaire. L'année 2015 a été l'occasion de célébrer les 20 ans de Carrefour en Chine, fort de 236 magasins implantés dans plus de 70 villes. Le Groupe a également inauguré ses premiers magasins de proximité, combinés à une expansion sélective du format hypermarché, et propose désormais une offre multiformat dans le pays. Les magasins urbains de proximité, à l'enseigne Carrefour easy, sont ouverts toute l'année de 7 heures à 22 heures et proposent près de 5 000 références pour satisfaire tous les besoins du quotidien. Carrefour a également lancé sa plateforme d'e-commerce et a franchi une première étape en faisant bénéficier les habitants de Shanghai d'une offre de près de 15 000 références. Les innovations technologiques sont aussi à l'honneur, avec le lancement de l'application mobile Carrefour en fin d'année. Pour accompagner cette transformation, Carrefour a par ailleurs réorganisé son système logistique avec l'ouverture de quatre entrepôts intégrés à Kunshan, Chengdu, Wuhan et Tianjin, auxquels s'ajouteront, en 2016, deux autres ouvertures à Dongguan et Shenyang.

Temps forts 2015

- Carrefour célèbre tout au long de l'année ses 20 ans dans le pays.
- 8 premiers magasins de proximité Easy ouverts.
- Le premier centre commercial Carrefour inauguré dans le quartier résidentiel de Wangjing du district de Chaoyang à Pékin.
- Lancement du site d'e-commerce à Shanghai.
- Une logistique intégrée organisée autour de six nouveaux entrepôts.



1. Des hypermarchés à la fête pour célébrer les 20 ans de Carrefour en Chine.
2. Inauguration du magasin de proximité Carrefour easy Chaling Bei Lu / Xietu Lu à Shanghai.
3 & 4. Des clients heureux de découvrir leur hypermarché Carrefour Ta Tun à Taichung profondément rénové et des équipes ravies de les accueillir.

Taiwan

83 magasins

- 63 hypermarchés Carrefour
- 20 supermarchés Market carrefour.com.tw
- E-commerce alimentaire

À Taiwan, Carrefour a réalisé de belles performances en 2015, année où la croissance s'est confirmée et durant laquelle le Groupe a poursuivi le développement de sa stratégie multiformat. Pour preuve, le parc de supermarchés a doublé avec 11 ouvertures de magasins Market, une accélération qui s'inscrit dans la durée avec un plan d'expansion ambitieux. Pour parfaire la qualité de l'expérience proposée aux clients, Carrefour a poursuivi en parallèle la rénovation de ses hypermarchés et galeries commerciales, et a expérimenté de nouvelles solutions digitales avec le développement d'un site d'e-commerce, d'un service de livraison à domicile en 24 heures et de nouveaux usages à partir de l'application mobile Carrefour.

Temps forts 2015

- Ouverture de 11 supermarchés et 2 hypermarchés qui prolongent la stratégie multiformat.
- 10 magasins et 19 galeries commerciales rénovés.
- Lancement d'une solution d'e-commerce alimentaire.
- Programme d'animations et de découverte des cuisines du monde dans les magasins.



Espagne

718 magasins

- 173 hypermarchés Carrefour
- 126 supermarchés Market et Supeco
- 419 magasins de proximité Express
- carrefour.es
- E-commerce alimentaire et non alimentaire

Avec plus de 40 ans d'expérience en Espagne, Carrefour dispose d'un réseau de magasins solide et de solutions d'e-commerce performantes. L'expansion s'est poursuivie tout au long de l'année avec l'ouverture d'un nouvel hypermarché, de sept magasins Market et Supeco, dont le premier en Catalogne, et le développement de l'enseigne de proximité Express, fruit notamment du partenariat avec les stations-service Cepsa. Carrefour a poursuivi la rénovation de ses centres commerciaux comme celui de San Pablo et la modernisation de plusieurs hypermarchés comme ceux de San Fernando à Madrid et de Murcia. L'offre digitale n'est pas en reste avec l'extension du service de *click & collect* dans 30 hypermarchés intégrant la possibilité de retirer ses courses dans les trois heures et le renouveau de l'application mobile *Mi Carrefour* intégrant un système vocal pour composer sa liste de courses, permettant d'accéder à son compte fidélité Club Carrefour et à ses tickets de caisse dématérialisés.

Temps forts 2015

- Forte croissance du réseau de magasins de proximité (+ 134 magasins en 2015).
- Dynamique de l'offre digitale avec le déploiement du *click & collect* et des *drive*.
- Première édition des *Premios a la innovación* pour récompenser des entreprises qui investissent dans la recherche et le développement de nouveaux produits.
- Partenaire principal de *La Vuelta* (tour d'Espagne de cyclisme) qui fêtait ses 80 ans en 2015.
- Organisation de *Carrefest*, événement créé par Carrefour sur les parkings des hypermarchés durant l'été.



1. Une offre de produits essentiels à prix compétitifs dans les supermarchés économiques Supeco en Espagne.
2. Partager ses essayages sur les réseaux sociaux? Rien de plus simple avec les miroirs virtuels installés dans certains hypermarchés espagnols.
3. Un nouveau souffle pour le centre commercial Carrefour Thiene opéré par Carmila en Italie.
4. Collaboratrice de l'hypermarché Carrefour Assago dans les environs de Milan.

Italie

1 101 magasins

- 59 hypermarchés Carrefour
- 441 supermarchés Market
- 583 magasins de proximité Express
- 18 magasins de cash & carry
- Docks Market et Gross Iper
- carrefour.it
- E-commerce alimentaire et non alimentaire

Doté de positions régionales fortes, Carrefour a réalisé en 2015 de bonnes performances récompensant les efforts de repositionnement prix et de rénovation entrepris depuis plus de deux ans. Les équipes ont renforcé le caractère multiformat du Groupe en s'appuyant notamment sur la transformation des magasins Billa et Il Centro acquis en 2014. La poursuite d'un vaste programme de rénovation des magasins de proximité Express au concept *Tutto e subito* et des supermarchés, à l'instar des concepts Gourmet et Attraction déployés dans près de 15 magasins, a marqué l'année 2015. Les clients de l'hypermarché de Carugate en Lombardie, premier magasin Carrefour ouvert dans le pays, peuvent, depuis sa réouverture, vivre une expérience innovante grâce à un vaste espace entièrement consacré aux produits frais, au textile maison, au monde numérique et qui propose le premier restaurant *Terre d'Italia* du nom de sa marque éponyme de produits du terroir. Le Groupe a accéléré le déploiement de sa stratégie digitale avec le service *clicca e ritira* permettant au client le retrait dans l'heure de sa commande dans l'un des 240 points de retrait du pays ou la livraison à domicile sous trois heures.

Temps forts 2015

- Poursuite de la rénovation des enseignes de proximité Express et des supermarchés Market.
- Rénovation de centres commerciaux, à l'image de celui de Thiene (Vénétie) et de Giussano (Lombardie).
- Pose de la première pierre du centre commercial *Viali* (Nichelino, Piémont).
- Poursuite du développement du *clicca e ritira* avec plus de 240 points de retrait.

Pologne

813 magasins

- 84 hypermarchés Carrefour
- 153 supermarchés Market
- 576 magasins de proximité Express et Globi
- carrefour.pl
- E-commerce non alimentaire

Présent depuis 1997 dans le pays, Carrefour a mis l'accent sur la proximité en inaugurant notamment en 2015 un nouveau format de franchise à l'intention des jeunes actifs désireux de se lancer dans le commerce alimentaire. Ce sont ainsi 108 nouveaux magasins de proximité qui ont été ouverts dont 38 par l'acquisition du réseau de points de vente *Galerie Alkoholi*. Pour faciliter et rendre plus agréable le parcours client, les enseignes Express et Globi ont été repensées, et de nombreux magasins et galeries commerciales ont été embellis. Dans le sud du pays, à Jaworzno, un nouvel hypermarché de 4000 m² a été inauguré avec une offre enrichie de produits frais et à la coupe. Sur le plan commercial, Carrefour a orchestré tout au long de l'année de nombreuses animations, notamment dans le cadre de sa campagne « Pour l'amour de la santé » destinée à promouvoir les Filières Qualité Carrefour et les produits du terroir, accompagnées de programmes de sensibilisation à la nutrition. En fin d'année, Carrefour a inauguré son site d'e-commerce, permettant aux consommateurs polonais d'accéder en ligne à une offre étendue de produits non alimentaires.

Temps forts 2015

- 15 hypermarchés Carrefour, 50 supermarchés Market et 9 centres commerciaux rénovés.
- Diffusion d'un ABC de l'alimentation saine.
- Carrefour reconnu « Distributeur de l'année » par les fournisseurs de l'enseigne lors du *Poland and CEE Retail Summit 2015*.
- Carrefour devient le réseau commercial le plus innovant lors de la huitième édition du Forum du marché alimentaire et du commerce polonais.



1



2



3

Roumanie

192 magasins

- 29 hypermarchés Carrefour
- 110 supermarchés Market et Supeco
- 53 magasins de proximité Express et Contact
- carrefour.ro
- E-commerce alimentaire et non alimentaire

En Roumanie, Carrefour poursuit l'expansion de son modèle multiformat en ouvrant deux nouveaux hypermarchés et 16 supermarchés et en signant, en fin d'année, un accord pour l'acquisition du réseau de 86 supermarchés Billa. Cette acquisition permettra à Carrefour de renforcer sa couverture nationale et de devenir le premier opérateur de supermarché du pays. L'année 2015 a été fructueuse sur le plan de la relation client. En effet, Carrefour a été désigné « commerçant préféré des Roumains », une reconnaissance des nombreux efforts entrepris en matière de positionnement prix et de services. Cette préférence, Carrefour l'a notamment entretenue à l'occasion d'une grande campagne « Star Wars® chez Carrefour », menée dans plus de 150 magasins et au travers de la rénovation de nombreux hypermarchés et supermarchés qui proposent des expériences de courses renouvelées. Par ailleurs, l'ensemble des hypermarchés a été équipé de *beacons*, balises de géolocalisation, qui guident les clients dans le magasin, les informent et leur proposent des offres sur mesure.

Temps forts 2015

- Accord avec Rewe en vue de l'acquisition de 86 magasins Billa.
- 100^e supermarché Market à Floresti (Cluj).
- L'hypermarché Carrefour Baneasa récompensé « meilleur magasin ».
- Rénovation de la galerie commerciale de l'hypermarché Carrefour Colentina à Bucarest.

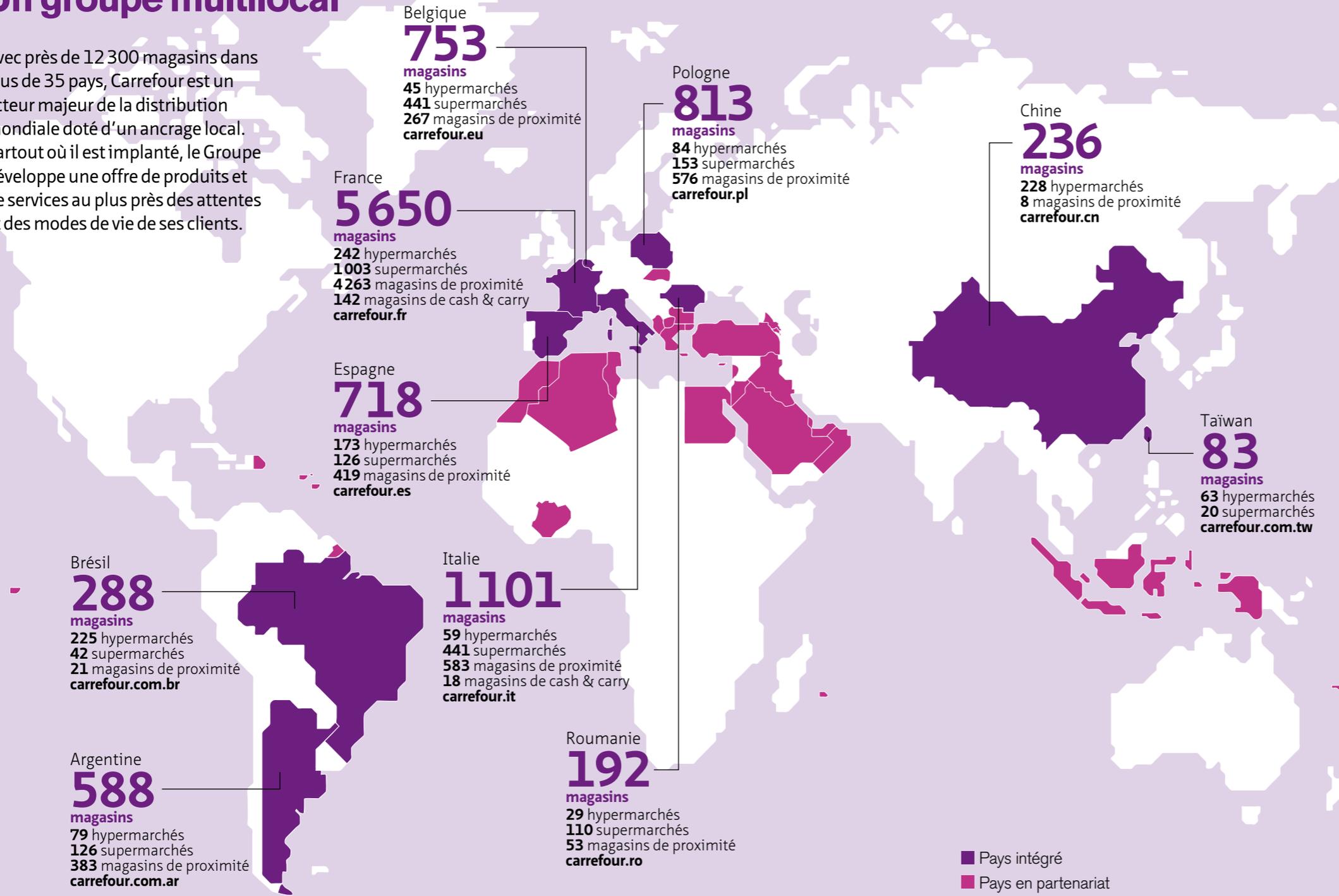
1. Collaboratrice de l'hypermarché Carrefour Czyżyny à Cracovie.
2. Clients dans le supermarché Market de Spierpiskiego à Varsovie.
3. Client dans le magasin de proximité Express Pereca à Varsovie.
4. Collaboratrices de l'hypermarché Carrefour Vulcan à Bucarest.



4

Un groupe multilocal

Avec près de 12 300 magasins dans plus de 35 pays, Carrefour est un acteur majeur de la distribution mondiale doté d'un ancrage local. Partout où il est implanté, le Groupe développe une offre de produits et de services au plus près des attentes et des modes de vie de ses clients.



■ Pays intégré
■ Pays en partenariat

Données au 31 décembre 2015

Partenariats internationaux

1 874 magasins*

- 254 hypermarchés
- 1 000 supermarchés
- 608 magasins de proximité
- 12 magasins de cash & carry

Dans certaines régions du monde, Carrefour privilégie les partenariats locaux avec des professionnels fortement ancrés sur leur territoire. Une stratégie payante qui croise la force du modèle multiformat de Carrefour avec la connaissance fine et approfondie des marchés locaux par les partenaires.

Carrefour a ainsi poursuivi en 2015 l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires à l'international et dans les territoires ultramarins. Au Moyen-Orient, Majid Al Futtaim a conforté son expansion multiformat avec l'ouverture de huit hypermarchés, de douze supermarchés et de cinq magasins de proximité à Dubai. Au Maghreb, les groupes UTIC et Label'Vie, partenaires tunisien et marocain du Groupe, ont également renforcé leur position sur les formats hypermarchés et supermarchés avec 13 ouvertures en 2015. Fin août, Label'Vie a notamment inauguré son sixième hypermarché, le premier à Casablanca, d'une surface de 8 000 m². En juin, le premier hypermarché Carrefour a ouvert ses portes en Algérie, à Bab Ezzouar dans l'enceinte du nouveau centre commercial City Center. De son côté, en Turquie, Sabanci a plus que doublé son parc de magasins avec l'acquisition de plusieurs chaînes de distribution

locales pour un total de 761 magasins fin 2015. Enfin, le premier hypermarché Carrefour a ouvert ses portes à Abidjan en Côte d'Ivoire en décembre. Ce magasin, qui a d'emblée rencontré un grand succès, marque la première étape d'un plan de développement ambitieux entre CFAO et Carrefour dans huit pays d'Afrique, où la croissance des classes moyennes désireuses de consommer autrement se poursuit à un rythme soutenu.

* Hors territoires français ultramarins

Temps forts 2015

- Premier hypermarché Carrefour en Côte d'Ivoire par CFAO.
- Premier hypermarché Carrefour en Arménie par Majid Al Futtaim.
- Premier hypermarché Carrefour en Algérie par le groupe UTIC.
- Un nouveau magasin de proximité Express en Nouvelle-Calédonie.
- Premier Market à Cole Bay sur l'île de Saint-Martin par le groupe SAFO.

OMNISCANALITÉ ET EXPÉRIENCE CLIENT

Le client au centre de l'écosystème Carrefour.

Carrefour développe des solutions et des services pour proposer la meilleure expérience à ses clients, dans les magasins ou en ligne.

+ de 110
millions de ménages clients
dans le monde



Donner le choix au client

C'est en partant des racines du métier de commerçant que Carrefour met en œuvre une profonde transformation de son modèle pour permettre, à chaque client, de choisir sa façon de faire ses courses chez Carrefour.

Selon ses envies, ses contraintes du moment, chaque client peut bénéficier des multiples formats et canaux de contact et de vente mis à sa disposition. Et profiter, systématiquement, du même niveau de garantie, d'engagement et de service. C'est tout le sens du modèle omnicanal mis en œuvre dans les différents pays où Carrefour est implanté.

Vivre sa propre expérience avec Carrefour

Faire des courses familiales dans un hypermarché? Déjeuner sur le pouce en bas de son immeuble? Donner son avis sur un produit? Venir en magasin et faire livrer ses courses à domicile? Commander en ligne et retirer ses achats au *drive*? Les clients sont aujourd'hui en recherche de solutions pratiques qui facilitent leur quotidien et s'adaptent à leurs envies. Tout l'enjeu pour Carrefour est de répondre à la variété de ces attentes et aux évolutions des modes de consommation. Pour cela, le Groupe développe des magasins variés et populaires, aux univers polyvalents. La variété du multiformat Carrefour prend ainsi tout son sens. Dans tous les pays, le Groupe s'est attaché à renforcer cette dimension. Du parking au magasin en passant par la galerie commerciale attenante, le client dispose d'un ensemble optimisé, conçu pour être fluide, convivial, connecté. Partout, Carrefour valorise le contact humain, en multipliant conseils de professionnels aguerris, ateliers et dégustations de produits, afin que chacun ait plaisir à se retrouver en famille ou entre amis pour flâner, se restaurer, se divertir, assister à un concert ou à un défilé et faire ses achats.

En complémentarité du lien physique avec le magasin, la relation digitale entre Carrefour et ses clients s'intensifie, les solutions d'e-commerce se multiplient avec des offres enrichies et des services innovants : applications pour téléphones mobiles, solutions de *click & collect*, services clients via les réseaux sociaux, etc. Quel que soit le point d'entrée du client, un hypermarché, un magasin de proximité ou un site d'e-commerce, Carrefour recherche une expérience cohérente et fluide, un parcours d'achat sans coutures. Par exemple, Carrefour permet aux clients d'utiliser le crédit de leur compte fidélité lorsqu'ils le souhaitent ou leur fait profiter des meilleures offres promotionnelles du moment, en ligne ou en magasin.

Quel que soit le point d'entrée du client, un hypermarché, un magasin de proximité ou un site d'e-commerce, Carrefour recherche une expérience cohérente et fluide, un parcours d'achat sans coutures.

Nouveaux concepts et nouveaux services

Urbanisation, mobilité croissante, allongement des temps de transport domicile-travail, augmentation des familles monoparentales ou recomposées... La profonde transformation des modes de vie – et donc de consommation – n'est pas seulement liée à l'essor de l'e-commerce.

Carrefour répond à ces évolutions sociétales en intensifiant sa présence multiformat avec l'ouverture et l'acquisition de 1436 nouveaux magasins en 2015. Le Groupe va à la rencontre de nouveaux clients en ouvrant des points de vente sur les lieux de mobilité : stations-service, aéroports ou gares. Par ailleurs, il met en œuvre de nouveaux concepts de magasins à l'image de Carrefour Bio en France ou de Supéco en Espagne. Dans le même temps, les magasins existants sont rénovés pour proposer plus de confort, de convivialité et développent de nouveaux services : bornes tactiles, miroirs connectés, applications mobiles pour localiser produits et promotions, Wi-Fi gratuit, murs digitaux... Dans tous les pays, Carrefour expérimente de nouvelles solutions pour simplifier la vie de ses clients et rendre les courses encore plus pratiques et plus ludiques.



Un nouveau monde de services en magasin

Les magasins Carrefour sont le terrain privilégié d'une multitude de services pour faciliter le quotidien des clients : imprimer des photos, retirer un colis, préserver un produit... En complément, à l'image des lieux de vie, les points de vente deviennent de plus en plus connectés, pour une expérience de courses innovante.

Le mouvement est en marche. Partout dans le monde, les magasins Carrefour proposent de nouvelles expériences, à l'image des magasins de Villeneuve-la-Garenne près de Paris ou de Monroe en Argentine. Les clients du magasin situé à Mons en Belgique peuvent ainsi déguster une bière créée par Carrefour et brassée sur place ainsi que du café torréfié maison. Partout, de nouveaux services voient le jour, de nouvelles technologies sont éprouvées pour proposer une expérience d'achat étonnante et utile. Les clients Carrefour peuvent désormais, par exemple, retirer leurs colis à l'accueil des magasins, recharger leurs portables, bénéficier d'animations ludiques avec le robot *Pepper* et être guidés à travers les rayons jusqu'aux promotions par différents systèmes de géolocalisation, comme les *beacons* déployés en Pologne et en Roumanie ou l'application *C-où* en France. De nombreuses solutions digitales innovantes sont également proposées tout au long du parcours client : des bornes interactives pour trouver le bon rayon, accéder à

son compte fidélité ou bénéficier de conseils pour choisir un produit bébé; des écrans pour commander des articles lourds (eaux, sodas, lessives...) à retirer au *drive* une fois ses courses terminées; des solutions numériques pour accéder à un catalogue de produits plus large qu'en magasin (livres, gros électroménager...), facilement commandables et livrables à domicile ou en magasin, etc. Dans tous les pays, Carrefour met en œuvre des services innovants pour faciliter et agrémenter l'expérience d'achat de ses clients. L'utilisation des téléphones mobiles en magasin est ainsi largement encouragée, qu'il s'agisse de dénicher une idée recette ou de se renseigner sur un produit grâce à un *QR code*. Pour accompagner ces évolutions, le déploiement de réseaux Wi-Fi dans les magasins et de solutions de paiement sans contact s'accélère, apportant ainsi un service utile et adapté aux exigences des clients. De nouvelles offres de restauration sont également proposées dans les magasins et les galeries marchandes.



Miroir, mon beau miroir

Grâce à des miroirs virtuels déployés dans certains magasins Carrefour, les clients peuvent visualiser leur dernier coup de cœur de la collection *Tex* à 360°. En cas de doute, ils peuvent même solliciter leurs proches pour un avis en envoyant photo ou vidéo via les réseaux sociaux ou par e-mail.

Objets personnalisés

Une nouvelle coque de téléphone, un tee-shirt ou une assiette personnalisée? Rien de plus simple avec les espaces *My Design* dédiés à la personnalisation de produits du quotidien et déployés dans les hypermarchés français. Les possibilités de créations sont illimitées et prêtes en quelques minutes.

Des écrans à votre service

Dans tous les pays, les écrans, interactifs ou non, investissent les rayons des magasins pour permettre aux clients d'accéder à une offre élargie, une information complémentaire ou un service particulier. À Taïwan, des écrans situés à l'entrée des magasins diffusent informations et promotions à destination de la clientèle des galeries commerciales, à l'image du nouveau magasin de Xi Ke ouvert en 2015.

Nouvelles enseignes, nouvelles idées

Dans tous les pays, Carrefour expérimente de nouvelles idées et de nouveaux concepts pour coller aux attentes des clients, aller à leur rencontre là où ils se trouvent, s'adapter à leurs modes de consommation, suivre l'évolution des tendances alimentaires et des styles de vie.

Par une écoute permanente de ses clients et une observation fine des différents marchés, Carrefour décrypte l'évolution des modes de consommation pour apporter les meilleures réponses. Ce véritable laboratoire d'idées se traduit, par exemple, par la création de nouvelles enseignes, comme Carrefour Bio en France, Easy en Chine ou 5 Minutos en Argentine. Partout, le Groupe renforce l'attractivité de son modèle en développant des solutions et services complémentaires à ses enseignes traditionnelles, telles les pharmacies au Brésil et l'ouverture 24/7⁽¹⁾ d'une centaine de magasins en Italie, pour remédier aux fringales des noctambules et améliorer la vie de ceux qui travaillent quand les autres dorment.

De nouvelles expériences

L'agilité de Carrefour, c'est aussi un enrichissement permanent de l'offre et la multiplication des points de contact pour démultiplier l'expérience d'achat Carrefour. Implantés historiquement au cœur des villes, les enseignes de proximité City ou Express investissent de nouveaux lieux de mobilité : dans des stations-service de ville et sur autoroute, en France ou en Italie ; dans des gares en Roumanie ou en Espagne ; des stations de métro en Chine ou à Taïwan ; des aéroports en Italie ou en France... En 2015, le premier magasin City dans un aéroport français a été inauguré à Paris-Orly Sud.

Dans le même temps, le renouveau des supermarchés Market se poursuit. Avec de nouveaux services, une offre plus ciblée et des magasins rénovés, en Belgique, en France ou en Italie, les supermarchés du Groupe répondent aux nouvelles attentes des clients. En Italie, les clients des Market rénovés en 2015 peuvent ainsi vivre une véritable expérience gustative, culinaire et confortable avec les conseils et le service de professionnels aguerris.

(1) 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.



Supeco

Le supermarché économique de Carrefour poursuit son développement en Espagne avec 14 magasins à fin 2015. De 1 500 à 2 000 m² de surface de vente, Supeco propose une offre de 3 000 produits essentiels à prix ultracompetitifs dans un espace commercial simple et rationalisé.

Carrefour easy

Les huit premiers magasins urbains de proximité ont ouvert leurs portes à Shanghai en 2015. Avec près de 5 000 références et des horaires d'ouverture étendus, ces magasins répondent aux nouveaux besoins de consommation de la clientèle chinoise.

Carrefour Bio

À fin 2015, les quatre magasins présents en Île-de-France conjuguent les savoir-faire historiques de Carrefour en matière d'agriculture biologique et de magasins de proximité. Sur des surfaces de 200 à 300 m², les clients trouvent plus de 4 000 références de produits du quotidien, le tout à prix Carrefour.

Des solutions pour clients connectés

Pour répondre à l'évolution des besoins et à la transformation des modes de consommation, Carrefour continue d'enrichir l'expérience client en développant de nouvelles solutions de commerce en ligne.

Dans tous les pays, Carrefour développe des portails généralistes pour donner accès à tous les univers de produits et à une large palette de services. Conçues en complémentarité des magasins physiques, les solutions d'e-commerce s'expriment différemment selon la maturité des marchés.

En Chine, Carrefour a lancé en juin 2015 son activité d'e-commerce à Shanghai carrefour.cn, avec plus de 13 000 références, complétée par une application mobile et une solution sur WeChat®. En Argentine, une nouvelle version du site propose une offre élargie de produits non alimentaires, avec une navigation plus intuitive et adaptée à la consultation depuis un téléphone mobile. Dans le même temps, Carrefour poursuit l'enrichissement de son offre en ligne en Espagne, en Roumanie ou encore en Pologne.

Un écosystème digital dynamique

En France, l'acquisition de Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non-alimentaire, permet à Carrefour d'enrichir son offre en ligne : électroménager, informatique, maison, décoration, TV, son, jeux vidéo, téléphonie... Et de dynamiser la transformation digitale de Carrefour, avec l'ambition de proposer une expérience digitale complète, harmonisée depuis le portail carrefour.fr. Ainsi, en complément de la livraison à domicile via ooshop.com et des services de *drive* et de *click & collect* déjà existants, les clients de Carrefour peuvent facilement profiter des meilleures offres de Carrefour Banque, Carrefour Voyages, Carrefour Spectacles, ou accéder à Nolim Films, nouvelle bibliothèque virtuelle avec un catalogue de 3 000 films et séries TV disponibles à l'achat ou en location. C'est tout un écosystème digital qui se met en place, complété par des sites et services spécialisés, tels mydesign.com pour la personnalisation d'objets, grandsvins-prives.com pour les amateurs de grands crus ou croquetteland.com pour la nutrition, la santé et le bien-être des animaux. Un écosystème digital simple, réactif et adapté aux usages contemporains.



Des courses dans le métro

C'est l'expérience que Carrefour a proposée en 2015 en Italie et en Chine. Implanté dans les couloirs du métro milanais, un mur virtuel temporaire de 200 mètres de long permettait de commander plus de 1 000 produits. Selon l'heure de la commande, les clients pouvaient retirer leurs achats une heure seulement après les avoir choisis. Les milliers d'usagers quotidiens des lignes 2, 7 et 10 du métro de Shanghai ont également eu l'opportunité de profiter d'une vingtaine de murs digitaux et d'une cave à vin virtuelle pour découvrir la sélection de la Foire aux vins. Munis de leurs téléphones, ils ont pu effectuer leurs achats et être livrés à domicile.



Préserver ses produits

En France, Carrefour met en place un service de préservation en ligne permettant aux amateurs de profiter de l'offre de la Foire aux vins dans son intégralité avec les mêmes prix et promotions que dans leur magasin en se rendant sur le site jereservemafoireauxvins.fr.





À chacun ses habitudes, à chacun son service

Livraison à domicile, *drive*, *click & collect*, point de retrait automatique... Chaque client peut désormais choisir la solution qui lui convient le mieux, en fonction de ses habitudes, de l'endroit où il se trouve, au gré de ses envies.

Plus de **520** points de retrait proposés aux clients de carrefour.fr



Parce qu'il n'y a pas, aujourd'hui, une façon unique de faire ses courses, il n'y a pas non plus une seule solution pour les récupérer. De plus en plus de magasins proposent un service de livraison des courses à domicile. C'est tout le sens du service de proximité que les équipes développent au quotidien. Ainsi, les clients de plus de 100 supermarchés Market et hypermarchés Carrefour français peuvent aujourd'hui profiter d'un service de livraison à domicile. En complément, Carrefour propose aux clients des solutions d'e-commerce de multiples modes de retrait. Qu'ils commandent depuis un ordinateur, un téléphone mobile ou une tablette, les clients peuvent choisir de retirer leurs achats en magasin ou de se faire livrer à domicile. C'est tout l'enjeu des solutions que Carrefour développe dans de nombreux pays, en profitant de la densité

de son maillage de magasins physiques. En Italie, Carrefour poursuit ainsi le développement de son service *clicca e ritira* qui permet de retirer ses courses une heure après sa commande dans plus de 240 points de retrait ou de se faire livrer à domicile sous trois heures. Une livraison gratuite pour des achats supérieurs à 70 euros. Plus de 520 points de retrait *drive* et *click & collect* sont également proposés aux clients du site carrefour.fr, un service qui se déploie progressivement en Espagne, en Belgique ou encore à Taïwan. Dans différents pays, le Groupe expérimente aussi des dispositifs de casiers de retrait, accessibles sur le parking des magasins. Après avoir commandé en ligne, le client reçoit un code confidentiel pour retirer ses courses dans des casiers réfrigérés comme dans le Market de Montesson, près de Paris.

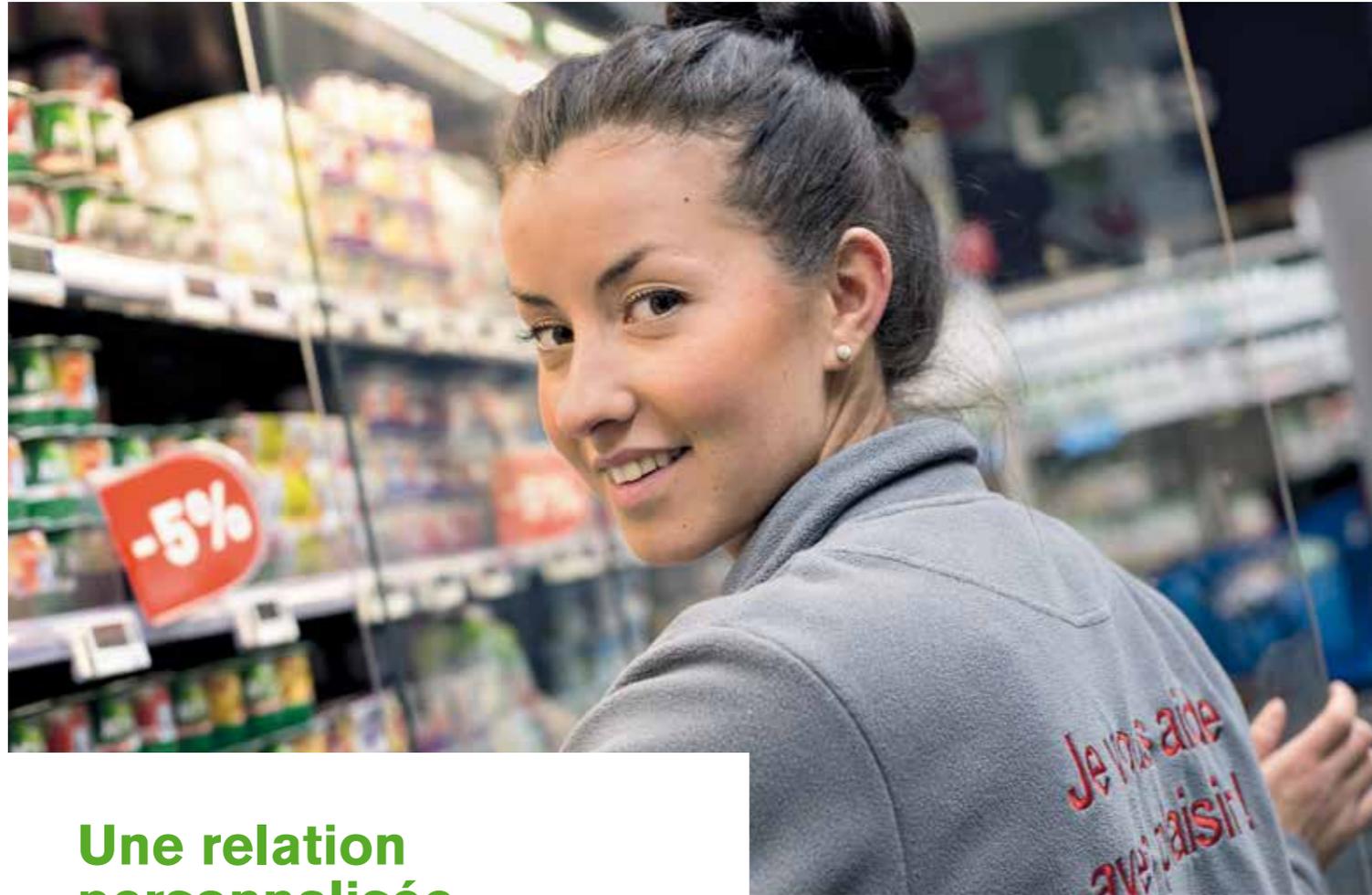
Un objet connecté utile au quotidien

En France, Carrefour innove pour simplifier le quotidien de ses clients avec Pikit. Nouveau service connecté conçu par l'enseigne, il permet au quotidien de préparer ses courses en scannant ou en dictant les produits que l'on souhaite acheter. Une fois sa liste de courses achevée, il suffit de passer commande et récupérer ses courses au *drive*.

Un service *drive* étendu

En Belgique ou en France, les équipes *drive* de Carrefour investissent de nouveaux lieux et développent des offres spéciales, pour être toujours prêtes à rendre service à leurs clients : livraison gratuite pour les futures mamans, points de retrait estival au camping ou sur les plages, *drive* implanté au cœur d'entreprises... Les clients du centre commercial Labège 2 près de Toulouse (France) peuvent également profiter d'un *drive* mutualisé entre l'hypermarché Carrefour et les boutiques de la galerie commerciale, une première française!





Échangeons via les réseaux sociaux !

Dans tous les pays, Carrefour renforce sa présence sur les réseaux sociaux et est toujours disponible pour ses clients : informations sur les enseignes, avis sur les produits, jeux-concours, vidéos pédagogiques ou humoristiques, recrutement, pour développer des relations toujours plus étroites et assurer le meilleur niveau de service.

> À Taïwan, Carrefour orchestre de multiples campagnes sur YouTube® et Facebook®, dont la page comptabilise plus de 710 000 mentions « j'aime ».

> En Italie, Carrefour a fait le buzz en 2015 avec plus de 20 millions de vues pour des vidéos réalisées avec des influenceurs comme Frank Matano, Game Therapy ou Francesco Facchinetti.

> En France, avec près de 2,5 millions de fans cumulés sur les réseaux sociaux, Carrefour encourage les internautes à la conversation sur Facebook®, Twitter®, Instagram®, Google+® et YouTube®.

Une relation personnalisée

La relation qu'entretient Carrefour avec ses clients commence par un contact humain chaleureux et se renforce par une relation digitale de plus en plus riche.

Faciliter la vie des clients, rendre leurs courses agréables et mériter leur fidélité. Ce sont les engagements des équipes Carrefour au quotidien. Encouragé par les opportunités liées aux technologies digitales, le Groupe développe de nouveaux outils relationnels pour permettre aux clients de nouer une relation de plus en plus personnalisée avec l'entreprise 24 heures sur 24, 365 jours par an.

Au-delà de l'acte d'achat, c'est un nouveau rapport qui s'instaure entre Carrefour et ses clients à l'image du développement des initiatives sur les réseaux sociaux dans tous les pays. Le Groupe entretient également sa relation client en participant activement à la vie des territoires, à l'instar du parrainage des marathons de Cracovie et Varsovie en Pologne et des événements cyclistes en France (Tour de France), en Espagne (*La Vuelta*) et au Brésil (*Tour do Rio*).

Les produits Carrefour sont également au cœur de la relation entre Carrefour et ses clients, comme en témoigne l'extension de la plateforme MonAvisLeRendGratuit.com en France.

Elle permet aux consommateurs de bénéficier de produits gratuits en donnant leur avis. Ainsi, plus de 10 millions d'avis de consommateurs ont déjà été reçus de la part de plus de 500 000 membres testeurs.

Dans tous les pays, Carrefour propose également des applications mobiles aux usages multiples. Avec la nouvelle application *Mi Carrefour* lancée en Espagne, c'est l'assurance d'accéder à ses tickets de caisse, de composer sa liste de courses avec un système vocal ou encore de consulter en temps réel le solde de son compte fidélité. La nouvelle version de l'application Carrefour & moi en France permet de profiter des derniers bons plans et de réaliser des économies avec des e-coupons promotionnels, système également proposé aux utilisateurs de l'application à Taïwan.

Carrefour cultive aussi cette relation de proximité avec des programmes de fidélité attractifs. En Italie, le Groupe est associé au programme multi-entreprises *Payback* et permet à plus de 4,1 millions de clients de bénéficier d'un large catalogue

de cadeaux multipartenaires. En France, le nouveau programme Mon Club PASS permet aux clients d'accéder à des conseils et à des remises spécifiques selon leurs centres d'intérêt préalablement définis : cuisine et vins, famille et loisirs ou encore high-tech et culture.



N° 1
en termes de rayonnement numérique
sur les réseaux sociaux dans le secteur
de la grande distribution en France
Source : baromètre du rayonnement numérique,
sept. 2015 - NPA La Factory



**SAVOIR-FAIRE ET
NOUVEAUX TALENTS**

Bien faire notre métier.
 Formation, développement,
 responsabilisation, tels
 sont les engagements de
 Carrefour pour accompagner
 les collaborateurs et satisfaire
 chaque jour 13 millions
 de clients à travers le monde.

Plus de **120** métiers,
 dont 90% en magasin,
 en contact direct avec les clients



L'esprit du commerce

Premier atout du Groupe, 380 000 collaborateurs exercent chaque jour leur métier de commerçant, au contact direct avec les clients. Un métier exigeant et passionnant, où se mêlent expertises individuelles et dynamique collective. Il s'agit de mériter la confiance des clients, en témoignant, au quotidien, la passion pour les produits, le goût du contact, le sens du service. Le sérieux, l'expertise et la disponibilité font l'esprit du commerce.

Recruter, former et accompagner les talents

Chaque magasin Carrefour est ancré dans son environnement qui rassemble ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses partenaires. C'est pourquoi Carrefour privilégie le recrutement local et propose de multiples opportunités pour tous les profils. Convaincu que l'excellence opérationnelle fait chaque jour la différence vis-à-vis de ses clients, Carrefour porte une attention particulière au développement des savoir-faire et de l'expertise de ses 380 000 collaborateurs. Chacun, dans l'entreprise, fait l'objet de formations ciblées, adaptées aux besoins spécifiques de son métier ou de sa personne, pour se développer et améliorer le service proposé aux clients. Partout, des formations dédiées à la culture client et à l'expertise sur les produits frais sont par exemple déployées. Ce sont ainsi 5,1 millions d'heures de formation qui ont été dispensées au sein du Groupe en 2015.

Dans le même temps, Carrefour favorise l'évolution professionnelle de ses collaborateurs. La large palette des métiers et des implantations géographiques permet à Carrefour d'offrir à ses salariés de réelles opportunités de mobilité, la possibilité de diversifier leurs expériences et d'exprimer leurs talents. En 2015, 51,1% des nouveaux managers sont issus de l'interne. Les collaborateurs expérimentés ont notamment pour mission d'identifier les profils à potentiel et de partager leur savoir-faire, leur connaissance des métiers, notamment auprès des nouvelles générations par le biais de l'alternance.

Favoriser un environnement de travail épanouissant

Pour satisfaire ses clients, Carrefour s'assure que les collaborateurs du Groupe bénéficient des meilleures conditions de travail, qu'ils soient accompagnés tout au long de leur parcours, qu'ils aient la possibilité de développer leurs savoir-faire mais aussi de les transmettre. C'est ainsi qu'ils pourront apporter les meilleures réponses aux attentes des clients, rendre leurs magasins encore plus agréables et valoriser l'image de Carrefour.

Convaincu que
 l'excellence
 opérationnelle fait
 chaque jour la différence
 vis-à-vis de ses clients,
 Carrefour porte une
 attention particulière
 au développement
 des savoir-faire et
 de l'expertise de ses
 380 000 collaborateurs.

Carrefour veille à la santé, au bien-être et à la qualité de vie de ses collaborateurs et met en œuvre dans tous les pays des actions de prévention et de sensibilisation. Parallèlement à une rémunération motivante et équitable, Carrefour propose des avantages sociaux attractifs, adaptés aux environnements locaux, en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et qui contribuent à la performance collective. Chaque année, Carrefour signe ainsi près de 200 nouveaux accords avec ses partenaires sociaux en France et à l'international sur l'emploi, le handicap, l'égalité hommes-femmes, la formation continue, le dialogue social, etc. Le Groupe s'est notamment réengagé en 2015 avec le syndicat *UNI Global Union* dans le cadre d'un accord international pour le respect des droits fondamentaux au travail et pour la promotion du dialogue social et de la diversité.

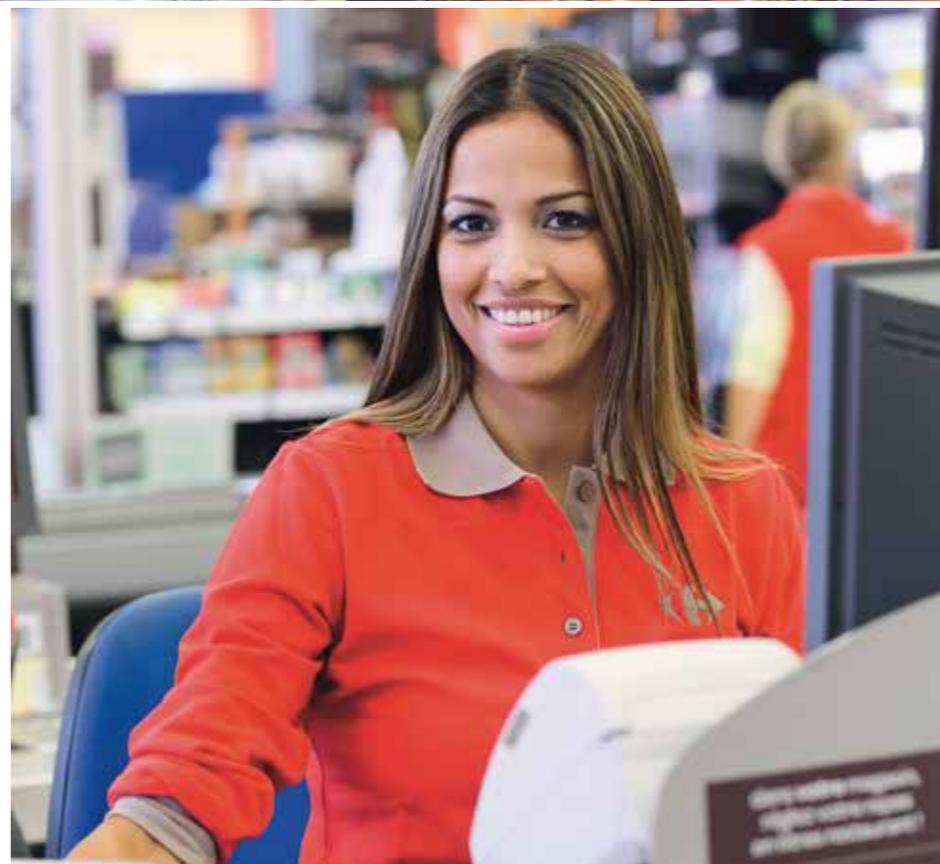


Hôte(sse) de caisse,
poissonnier(e),
responsable qualité,
gestionnaire de
stocks, employé(e)
de rayon, directeur(trice)
de magasin...



Plus de 120 métiers ouverts à tous

De l'hôte(sse) de caisse au chef de projet Web, du responsable qualité au poissonnier(e), en passant par les métiers de la gestion immobilière, de la logistique, du digital ou encore de la comptabilité, plus de 120 métiers sont exercés chez Carrefour. Les expertises et savoir-faire mis en œuvre par chacun sont les garants de l'esprit commerçant, de la satisfaction et de la fidélité des clients.





... cariste, data analyste, acheteur(se), assistant(e) marketing, préparateur(trice) de commandes, contrôleur(se) financier, acheteur(se), informaticien(ne), chef de projet CRM...



... boucher(e), agréur(se), approvisionneur(se), vendeur(se), boulanger(e), pâtissier(e), pharmacien(ne), conseiller(e) de franchise, conseiller(e) client banque et assurance...



... gestionnaire de tournées, comptable, poissonnier(e), agent de maintenance, designer, auditeur(trice), juriste, etc. Quel que soit leur métier, les collaborateurs Carrefour mettent tout leur savoir-faire au service des clients.





En France, les moins de 26 ans ont représenté 60% des nouveaux embauchés en 2015.

Un recrutement de proximité

La variété des métiers et la priorité donnée au recrutement de proximité font de Carrefour un acteur clé de l'insertion professionnelle dans ses bassins d'emploi. Partout où il est implanté, le Groupe favorise le recrutement au plus près des besoins et développe des méthodes de recrutement innovantes.

Recruter les talents de demain

Autodidactes, expérimentés ou fraîchement diplômés, les candidats se voient proposer des opportunités pour tous les profils. En 2015, près de 91 500 personnes ont été embauchées en contrat à durée indéterminée dans les différents pays intégrés. Approvisionneurs, boulanger(e)s, boucher(e)s, chefs de projet Web, fleuristes, managers de rayon, hôte(sse)s de caisse... Plus de 120 métiers qui conjuguent savoir-faire, plaisir du travail bien fait, goût du contact, autonomie, prise d'initiative et travail en équipe.

Dans tous les pays, Carrefour est un acteur majeur de l'emploi des jeunes et s'engage pour leur insertion professionnelle. En France, les moins de 26 ans ont ainsi représenté 60% des nouveaux embauchés en 2015. Afin d'identifier les talents, Carrefour tisse de nombreux partenariats avec les universités et les grandes écoles et communique activement sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, le Groupe organise et participe à de multiples événements à leur intention : Journée de l'emploi des jeunes et *Junior Inno Day* en France, salons et forums de recrutement en Argentine et en Italie, *workshops* et *BuzzCamps* en Roumanie et en Pologne. De nouvelles plateformes de recrutement sont également mises en œuvre, comme en Chine via WeChat® ou en France avec le nouveau site de recrutement recrute.carrefour.fr.

Favoriser l'inclusion et la professionnalisation

Par le biais de programmes d'intégration, de parrainages ou d'un soutien à des initiatives porteuses d'espoir, comme l'École de la 2^e chance de Seine-et-Marne en France, Carrefour porte une attention spécifique aux personnes éloignées de l'emploi.

FRANCE Séduire les hauts potentiels

En complément des engagements pris avec Pôle Emploi ou avec les centres de formation d'apprentis (CFA), Carrefour recrute également des diplômés à haut potentiel issus des universités, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs. Chaque année, une cinquantaine d'entre eux bénéficient des programmes *Graduate*, parcours accélérateurs de carrière sur quatre ans alternant apprentissage opérationnel et mission liée à un projet avec notamment un voyage d'étude à l'international. À la clé, un poste de directeur de magasin, de projet logistique ou digital.

ESPAGNE Échanger avec les universités

Noier des accords avec des universités, comme celles de Córdoba et de Valladolid, une technique gagnante pour Carrefour en Espagne. En 2015, plus de 400 diplômés ont ainsi été recrutés pour des postes d'encadrement intermédiaire, vivier des futurs gérants et directeurs. Le Groupe a également embauché plus de 60 étudiants experts en nouvelles technologies.

BRÉSIL Associer les quartiers populaires

Offrir à des jeunes issus de familles en situation précaire une formation aux métiers de la grande distribution et un accompagnement vers le marché du travail : tel est l'objectif du programme *Conexão-Varejo*, développé par l'ONG *Rede Cidadã* avec le soutien de Carrefour et de sa Fondation d'entreprise. Depuis 2013, plus de 5 300 jeunes ont été formés grâce à ce programme et près de 950 d'entre eux recrutés chez Carrefour.

MONDE Être connecté avec les candidats

Recruter aujourd'hui, c'est aussi s'adapter aux évolutions des usages. Ainsi, Carrefour accentue dans de nombreux pays sa présence sur les réseaux sociaux. Les équipes Carrefour sont ainsi très actives sur LinkedIn® et Twitter® en France ou encore WeChat® en Chine pour recruter les talents de demain. En février 2015, Carrefour a également participé à la journée européenne de l'emploi sur Twitter®.

ARGENTINE Faire un premier pas en entreprise

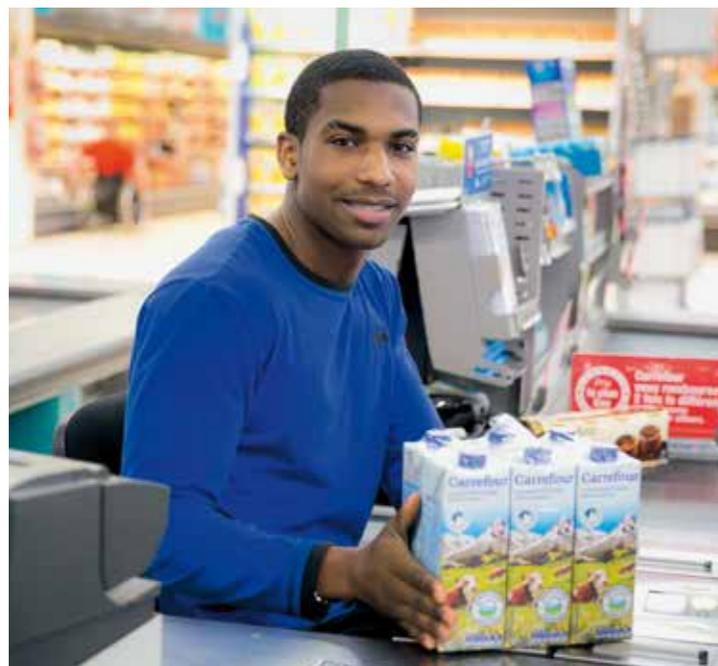
Grâce à son programme national Jeunesse d'avenir (*Jóvenes con futuro*), Carrefour a accueilli dans ses magasins argentins plus de 200 jeunes sans qualification et issus de quartiers en difficulté. Une opportunité pour eux de s'insérer dans le monde du travail.

FRANCE Susciter des vocations

En mai 2015, une cinquantaine de supermarchés Market ont fait découvrir les coulisses de leur rayon boucherie et ont animé des ateliers en lien avec le métier de boucher, avec près de 200 postes ouverts!

92,3%
des collaborateurs
en contrat à durée
indéterminée





Agir pour l'égalité des chances et la diversité

Recrutement, formation, professionnalisation, promotion interne, etc. Carrefour met l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination au cœur de son modèle social.

11 271
collaborateurs en situation
de handicap,
soit 3 % des effectifs mondiaux



En défendant partout des valeurs de solidarité et de diversité, Carrefour joue un rôle moteur au bénéfice de l'inclusion des minorités et des personnes discriminées. Au-delà de l'attention portée sur ces sujets lors du recrutement de nouveaux collaborateurs, c'est une multitude d'initiatives volontaristes que mènent les différentes entités du Groupe dans le monde pour s'engager en faveur de l'égalité, multiculturelle et multiethnique, reflet du monde qui les entoure et des clients qui leur accordent leur confiance. Carrefour s'appuie notamment sur le dialogue social pour mettre en œuvre des plans d'actions concrets et ciblés, sur le terrain, et garantir à tous les mêmes droits. En 2015, Carrefour a par exemple renouvelé l'accord relatif à l'égalité professionnelle applicable dans les supermarchés français et signé le premier accord en la matière pour l'entité logistique. Le Groupe a également signé un nouvel accord avec l'UNI

(*Union Network International*) portant sur la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail.

Encourager la mixité à tous les niveaux

Avec 57,6% d'effectif féminin dans ses équipes, Carrefour est un groupe moteur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Derrière ce chiffre se cachent néanmoins de réelles disparités, notamment dans l'accès à des fonctions de management. C'est pourquoi Carrefour s'est engagé en 2013 en signant les *United Nations Women Empowerment Principles*, étendus à de nouveaux pays, du Brésil à l'Italie. Une action menée dans le cadre du programme *Women Leaders*, développé mondialement par Carrefour depuis 2011. Par le recrutement, la formation, le *mentoring*, l'aménagement des temps de travail ou la sensibilisation, celui-ci

Carrefour renforce son action au Brésil en créant l'*Instituto Carrefour* pour valoriser la diversité et promouvoir l'intégration sociale et économique des personnes éloignées de l'emploi.

a permis de faire progresser de près de 8,6% la proportion de femmes managers depuis 2011, en l'établissant à 38,3% à fin 2015.

Intégrer le handicap

Le Groupe, qui compte plus de 11 200 collaborateurs en situation de handicap dans ses équipes, a été la première entreprise à conclure en 2011 un partenariat avec le Réseau handicap de l'Organisation internationale du travail (OIT). En 2015, Carrefour a renforcé son engagement en signant la charte du réseau mondial *Entreprise & handicap* visant à des actions concrètes conduites à l'échelle internationale, de la lutte contre la discrimination au quotidien à l'accessibilité des locaux. Une démarche contiguë des actions menées de longue date par Carrefour dans chacun de ses pays d'implantation. Au Brésil, où 100% des magasins emploient des personnes en situation de handicap, Carrefour a

déployé le programme *Eu pratico a inclusão* (Je pratique l'inclusion) et le dispositif *Meu amigo e especial* (Mon ami est spécial) pour soutenir leur intégration en interne.

En France, Carrefour est engagé depuis 1999 pour l'emploi de jeunes en situation de handicap. Carrefour organise par exemple des ateliers dans lesquels les jeunes reçoivent des conseils personnalisés sur les CV et des simulations d'entretien.

Prendre en compte l'exclusion

Le management de la diversité mis en œuvre par Carrefour s'étend aux plus fragiles et aux personnes en situation d'exclusion. En Espagne, Carrefour parie sur l'intégration par le travail et a ainsi intégré plus de 300 jeunes en risque d'exclusion sociale en 2015. Et des programmes spécifiques leur sont dédiés dans de nombreux pays, comme les passerelles emploi avec Emmaüs Défi en France.

TAÏWAN

Après le Groupe, la France, l'Argentine et la Roumanie en 2014, c'est Carrefour Taïwan qui a été récompensé en 2015 pour sa démarche globale en faveur de la mixité, en obtenant la certification GEEIS (*Gender Equality European and International Standard*).

ARGENTINE

Carrefour Argentine a adopté des mesures spécifiques pour les femmes managers qui reviennent d'un congé maternité. Elles ont désormais la possibilité de travailler à temps partiel en étant payées à temps plein.

FRANCE

En 2015, Carrefour a fêté les 10 ans de la Mission Handicap Market. Plus de 450 supermarchés se sont ainsi mobilisés à l'occasion de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Dans le même temps, les équipes de la logistique ont poursuivi leur soutien pour la 3^e année à la course *Free Handi'se Trophy*.

BELGIQUE

À l'instar d'autres pays du Groupe, Carrefour Belgique a participé à la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées et a fait signer à ses équipes dirigeantes un Pacte égalité homme/femme.

ITALIE

Carrefour Italie a lancé un programme de *mentoring* avec une première session dédiée aux femmes, en parallèle de la création du Club *Le donne de Carrefour* (Les femmes de Carrefour).



L'engagement premier des collaborateurs de Carrefour est de répondre aux attentes multiples des clients.



En Espagne, l'université digitale Carrefour a formé 5 700 collaborateurs aux applications *smartphones* et aux innovations digitales.

Transmettre et développer les savoir-faire

Des nouveaux arrivés aux plus expérimentés, Carrefour forme et accompagne chacun de ses collaborateurs. Objectif : donner à tous les moyens de bien faire leur métier et de progresser.

13,6 heures
de formation dispensées
en moyenne à chaque
collaborateur en 2015

51,1%
des nouveaux managers
sont issus de l'interne



Élément clé de différenciation et de dynamisme, le professionnalisme des collaborateurs est aussi un facteur d'épanouissement personnel. C'est pourquoi Carrefour mène une politique active de formation, adressée à toutes les fonctions, tous les niveaux hiérarchiques et toutes les étapes du parcours professionnel. À l'échelle du Groupe, ce sont ainsi 5,1 millions d'heures de formation qui ont été dispensées en 2015. Travailler chez Carrefour, c'est avoir l'assurance de renforcer ses expertises tout au long de sa carrière.

Former aux métiers de Carrefour

Dans tous les pays, Carrefour propose à ses collaborateurs des cursus de formation complets par métier, pour permettre de renforcer leurs compétences initiales, d'en acquérir de nouvelles et

d'actualiser leurs connaissances à mesure de l'évolution des postes et de l'offre en magasin. Le Groupe encourage notamment le développement des contrats de professionnalisation qui permettent aux jeunes d'alterner cours théoriques et apprentissage concret sur le terrain. Chaque année, plusieurs milliers d'entre eux bénéficient ainsi d'une formation en alternance et obtiennent une qualification. Carrefour est également très engagé dans la formation de ses équipes afin de garantir à ses clients la qualité de son offre. En Chine, plus de 10 000 personnes sont par exemple formées chaque année sur des sujets de sécurité alimentaire et de nutrition. Partout, les formations aux métiers des produits frais se multiplient afin de renforcer les savoir-faire des bouchers, des poissonniers, des boulangers, etc.

Renforcer la satisfaction client

Les collaborateurs des différentes enseignes sont formés à gérer toutes les dimensions de la relation client. En France, le programme 100% clients est ainsi déployé à grande échelle dans les hypermarchés. Dans le même temps, les équipes caisse des magasins taiwanais ont bénéficié d'une formation spécifique visant à répondre à toutes les questions de la clientèle. Parallèlement, afin de s'adapter aux évolutions technologiques, à l'évolution des attentes et au développement de nouveaux services, Carrefour forme ses collaborateurs aux nouvelles technologies. Carrefour s'est également engagé dans la voie des formations à distance (*e-learning*). Le Groupe vient notamment de lancer ses plateformes en Roumanie et en Italie.

Encourager l'évolution professionnelle

La large palette des métiers et des implantations géographiques permet à Carrefour d'offrir à ses salariés de réelles opportunités de mobilité, la possibilité de diversifier leurs expériences et d'exprimer leurs talents. Pour permettre à chacun d'évoluer en interne, Carrefour met en œuvre de nombreuses formations pour développer les compétences et les savoir-faire de ses collaborateurs, identifier les talents internes et les accompagner vers de nouvelles fonctions. En Roumanie, 17 collaborateurs en magasin ont ainsi été formés au sein de la pépinière interne destinée aux managers de département et managers de rayon en hypermarché.

Produits frais

Former les salariés pour garantir l'excellence des produits frais, tel est l'objectif de Carrefour dans tous ses magasins. Dans cet objectif, la *Carrefour China Fresh School* (l'école des produits frais) a ouvert ses portes en septembre 2015 dans l'hypermarché Wanli à Shanghai pour former les équipes aux spécificités des différentes catégories de produits : fruits et légumes, boulangerie, poissonnerie, etc.

Le goût pour la carrière

Pour répondre à la spécificité des métiers de la distribution alimentaire, Carrefour a ouvert en septembre 2015 en Pologne un centre de formation *Smak Kariery*. Sur plus de 700 m², ce véritable laboratoire culinaire dispose d'un accès aux rayons produits frais, d'une cuisine équipée et de salles de formation pour développer les compétences métier des collaborateurs et les accompagner vers de nouvelles fonctions.

Certification professionnelle

Carrefour France encourage le développement des certificats de qualification professionnelle (CQP) permettant, par exemple, à 67 bouchers de bénéficier de cette certification à l'issue d'un parcours de formation de plus de 250 heures. En 2015, 361 apprentis produits frais (bouchers et boulangers) ont également été recrutés et formés par les CFA (centres de formation des apprentis) au sein des hypermarchés.

100% orientés clients

En 2015, Carrefour affiche l'ambition de devenir la référence en matière de relation clients dans la grande distribution. Pour y parvenir, les hypermarchés français mettent en place une relation *made in Carrefour* et 100% orientés clients et forment l'ensemble des collaborateurs. Les supermarchés Market poursuivent également la sensibilisation de leurs collaborateurs à l'esprit Market lancé fin 2013.



La qualité de vie au travail, levier de progrès

Commerçant responsable, Carrefour s'efforce d'offrir à chacun la possibilité de s'épanouir dans son travail. Pour cela, le Groupe veille à réunir les conditions les plus favorables en privilégiant le dialogue social, l'écoute et la qualité de l'environnement de travail. Carrefour encourage ses collaborateurs à développer leur goût du travail bien fait, leur sens du collectif, leur esprit d'entreprendre et leur envie de tisser des liens de qualité avec les clients.

77,1%
des contrats de travail sont à temps complet



Dans tous les pays où le Groupe est implanté, Carrefour favorise des modèles d'organisation garantissant la continuité de la qualité de service, tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des règles locales. Ainsi, de multiples initiatives sont développées afin d'augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel lorsque ceux-ci le souhaitent ou leur apporter de la souplesse dans leur organisation personnelle grâce à la mise en œuvre de la polyactivité, des horaires en îlots ou l'expérimentation du télétravail.

Un dialogue social permanent

Gage de sa volonté de favoriser le progrès individuel et collectif, Carrefour a très tôt fait le choix de la concertation par un dialogue social interne et externe de qualité. En septembre 2015, Carrefour a ainsi signé un nouvel accord avec l'UNI (*Union Network International*) portant sur la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail. Cet engagement porte également sur la lutte contre les discriminations, le respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'accueil de personnes en situation de handicap. La qualité du dialogue social de Carrefour, qui s'inscrit au-delà des simples obligations légales et réglementaires, se décline dans tous les pays et entités du Groupe en fonction des besoins identifiés localement. Ainsi, en 2015, 24 accords

En Belgique, les hôtes et hôtesse de caisse, ambassadeurs de l'entreprise, ont été mis à l'honneur le 14 novembre 2015, lors d'une journée dédiée, dans le cadre du programme interne *We care 4 you*.

collectifs locaux ont été mis en œuvre en Chine, dont neuf portant sur les salaires et trois sur la protection des femmes employées.

Des attentions complémentaires

Au-delà de la rémunération conçue pour reconnaître le niveau de performance et de responsabilité de chacun, Carrefour offre des avantages sociaux attractifs répondant aux besoins des collaborateurs et de leur famille : couverture médicale, prévention santé, retraite complémentaire, bons d'achats, participation, intéressement, conciergerie, crèche, événements en famille, etc. Signataire de la charte de la parentalité, Carrefour met par exemple en place des actions concrètes pour permettre à ses collaborateurs de mieux concilier leur travail et leur vie de parent.

À Taïwan, Carrefour a également organisé la Fête des collaborateurs au cours de laquelle plus de 8 500 collaborateurs et membres de leur famille ont bénéficié d'activités ludiques et sportives.

De bonnes conditions de travail

Carrefour veille à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs. Le Groupe déploie notamment des formations de prévention des accidents ainsi que des campagnes de sensibilisation sur l'hygiène et réalise des audits réguliers de ses différents établissements. Depuis plusieurs années, Carrefour a également initié une démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques en dotant, par exemple, ses magasins de matériels de manutention ergonomiques.

EUROPE Des échanges constructifs

Depuis 1996, le Comité d'information et de concertation européen (CICE) réunit les partenaires sociaux européens de Carrefour pour échanger autour de l'actualité de l'entreprise et des enjeux sociaux et sociétaux.

POLOGNE Le dialogue social primé

En juin 2015, le syndicat polonais *Solidarność* a remis à Carrefour Pologne un prix récompensant ses efforts et démarches volontaristes de dialogue avec son organisation ainsi que pour la qualité de leur relation.

ITALIE Révéler les talents internes

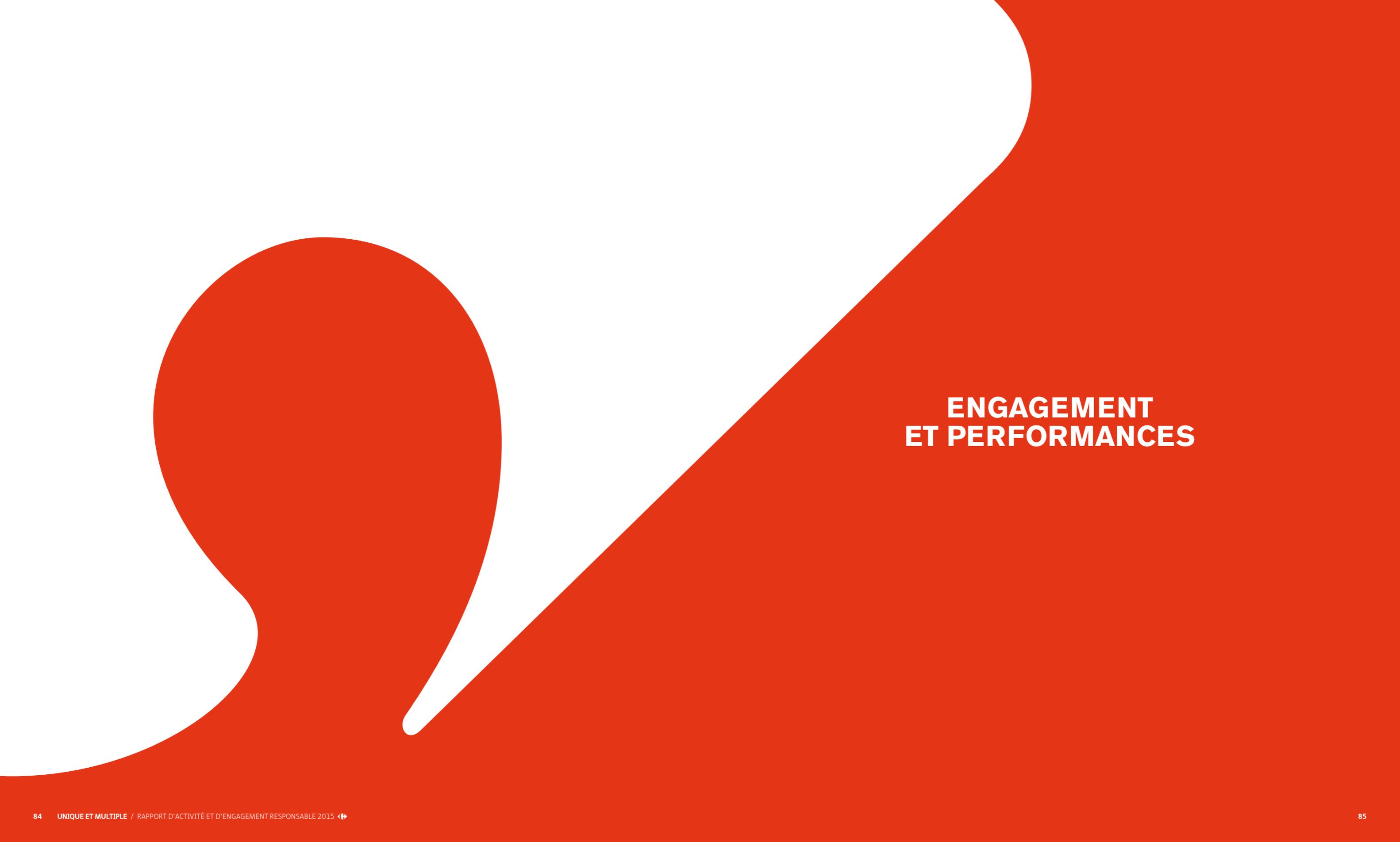
Carrefour a organisé un grand concours *Gente di Carrefour* pour mettre en avant les talents de ses collaborateurs et les soumettre aux votes des internautes. À la clé ? Des récompenses pour les trois meilleurs talents afin de vivre pleinement leur passion.

FRANCE Valoriser les meilleurs apprentis

Créé par Carrefour, le concours national des meilleurs apprentis bouchers et boulangers vise à valoriser ces métiers et les jeunes talents qui s'engagent dans cette voie. Face à un jury professionnel, 18 apprentis se sont affrontés lors des épreuves finales de la 6^e édition en mars 2015 en démontrant leur savoir-faire dans leur domaine respectif.

ARGENTINE Vivre mieux

Carrefour Argentine a poursuivi en 2015 son programme *Vivir mejor* visant à offrir une meilleure qualité de vie à ses collaborateurs. Il comprend un ensemble de services et d'activités destinés à favoriser une bonne hygiène de vie et à renforcer la cohésion : organisation d'activités sportives, conseils en nutrition, aménagement d'une journée santé, etc.



ENGAGEMENT ET PERFORMANCES

Innover pour un commerce durable.

Parce que son activité est étroitement liée à la qualité, à la disponibilité et à la capacité de renouvellement des ressources naturelles ainsi qu'à la confiance de ses parties prenantes, Carrefour agit au quotidien pour un commerce durable.

S'engager pour un commerce durable, c'est mettre en œuvre une démarche d'amélioration permanente, impliquant tous les métiers du Groupe, dans l'ensemble des pays. En plaçant l'innovation et l'utilité au centre du modèle économique de l'entreprise, Carrefour et ses collaborateurs font évoluer, chaque jour, le modèle commercial et social de l'entreprise. En ouvrant de nouveaux concepts de magasin, en proposant de nouvelles gammes de produits, en s'engageant pour l'inclusion sociale de populations isolées, en luttant contre le gaspillage ou en agissant pour la préservation de la biodiversité, Carrefour développe son activité avec responsabilité, en mesurant son rôle et sa contribution à la Société. Pour mener à bien cette mission, le Groupe met tout en œuvre pour développer ses activités, avec un objectif de croissance durable.

Le sens du multilocal

Le Groupe agit partout en acteur responsable, solidaire et entreprenant. Dans tous les pays qui l'accueillent, le modèle décentralisé de l'entreprise fait de ses magasins des moteurs du développement des territoires. Créateurs d'activité et d'emplois, ils contribuent à valoriser les produits locaux en rayon, à nouer des partenariats avec les agriculteurs, les éleveurs, les artisans ou les PME locales.

Les équipes des magasins s'impliquent dans la vie sociale, culturelle et associative. En lien avec les actions plus globales menées par la Fondation Carrefour, elles participent également à des initiatives solidaires, contre l'exclusion alimentaire des plus démunis notamment.

Ressources et climat

Partenaire officiel de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (COP21) qui s'est tenue à Paris en 2015, Carrefour s'est fixé un objectif ambitieux : réduire de 40% ses émissions de CO₂ d'ici 2025, par rapport à 2010, dans le cadre d'un objectif à plus long terme de -70% d'ici 2050.

Pour y parvenir, l'entreprise se mobilise pour limiter l'utilisation des ressources et contenir le réchauffement climatique en proposant des solutions innovantes à tous les niveaux : en travaillant en amont avec les fournisseurs, en agissant sur la chaîne logistique, en magasin ou auprès des clients. Année après année,

En plaçant l'innovation et l'utilité au centre de l'entreprise, Carrefour et ses collaborateurs font évoluer, chaque jour, le modèle commercial et social de l'entreprise.

Carrefour fait de l'innovation un moteur de progrès et multiplie les initiatives dans tous les domaines – énergies, déchets, emballages, agroécologie, transports, etc.

Des solutions concrètes

Grâce à un programme d'investissements mesuré et ciblé, Carrefour déploie dans ses magasins des solutions pour réduire la consommation d'énergie, comme l'installation d'éclairages basse consommation, la fermeture des meubles réfrigérés ou le déploiement de centrales frigorifiques aux fluides naturels. L'optimisation logistique permet, par exemple, de réduire les kilomètres nécessaires au transport des marchandises ou le développement de partenariats avec de nombreuses structures associatives pour organiser le don et la collecte des produits retirés de la vente. Le Groupe s'appuie également sur l'expertise d'associations partenaires, comme le WWF pour développer des filières d'approvisionnements responsables, des standards de durabilité pour certaines matières premières et promouvoir une consommation responsable auprès de ses clients et salariés.



Engagement durable avec les fournisseurs

Pour proposer les meilleurs produits au meilleur prix, Carrefour s'engage durablement avec ses fournisseurs. Garantir la qualité et la pérennité des approvisionnements se fait dans une démarche gagnante pour Carrefour, pour ses clients, pour ses fournisseurs.

+ de 21 000
producteurs partenaires
des Filières Qualité Carrefour
dans le monde



Accompagner les producteurs pour répondre aux exigences du Groupe et des consommateurs, identifier avec eux leurs axes de progrès et les soutenir dans la mise en œuvre de solutions viables, aux plans industriel, économique et environnemental : tels sont les enjeux des partenariats développés sur le long terme par Carrefour avec ses fournisseurs. Pour le Groupe, il s'agit d'un levier essentiel dans sa démarche favorable au dynamisme local dans les différents pays.

Soutenir les petites entreprises

À l'instar du plan PME amorcé en 2014 en France, Carrefour imagine des solutions pour approfondir les relations de partenariat entre l'entreprise et ses fournisseurs PME et du monde agricole, via notamment la simplification du référencement des produits locaux ou l'élaboration de dispositifs d'aide à la trésorerie. Entre 2012 et 2015, l'offre de produits issus de PME dans les rayons des magasins a progressé de plus de 140%, passant de 25 000 références à plus de 60 000 à fin 2015. En Belgique, ce sont près de 700 producteurs locaux qui s'engagent avec Carrefour pour proposer plus de 9 000 références en magasin. Dans le même temps, Carrefour privilégie les fournisseurs locaux pour élaborer ses produits alimentaires de marques de distributeur. À l'échelle de l'Argentine et du Brésil, ce sont ainsi 96% des ventes de ces produits qui sont issues de fournisseurs locaux.

Des partenariats durables

Depuis 1992, Carrefour s'engage dans une démarche collaborative et pérenne avec des producteurs et éleveurs partenaires et des transformateurs, affineurs, abattoirs, conditionneurs, dans le cadre des Filières Qualité Carrefour. Dans le cadre d'engagements pluriannuels, gages de sécurité pour les exploitants, ces partenariats se concrétisent par l'engagement de plus de 21 000 producteurs dans le cadre de 438 Filières Qualité Carrefour à fin 2015. Le socle commun est d'apporter aux clients

1. Kurt Verlinden, responsable fruits et légumes de Carrefour Belgique, aux côtés de la famille van Meijl qui cultive les asperges blanches sur plus de cent hectares dans le Limbourg.

2. L'entreprise familiale Zanetti SA, partenaire de Carrefour, est implantée dans les environs de Parme et perpétue, depuis 1900, la tradition du Parmigiano Reggiano.

3. Anna Kurnatowska, responsable des Filières Qualité Carrefour (Jakość z natury) en Pologne, à la rencontre de producteurs de lait avec le partenaire de Carrefour pour fabriquer le twarog, fromage frais typiquement polonais fabriqué selon une méthode traditionnelle.

des atouts supplémentaires visibles combinant traçabilité, goût et meilleures pratiques agroécologiques pour des produits cœur de marché. Stabilité et progrès pour les fournisseurs, qualité, sécurité et traçabilité des produits pour le Groupe, offre attractive pour les clients... Une relation de confiance pérenne et positive pour chacun.

Encourager l'innovation

Carrefour met à la disposition de ses fournisseurs de multiples solutions pour renforcer l'innovation et la créativité et encourager le développement de solutions nouvelles. Un outil d'autoévaluation de leurs pratiques en matière de développement durable leur permet par exemple de comparer leur moyenne à celle des autres fournisseurs de leur secteur d'activité. L'ambition du Groupe est alors de les accompagner pour mettre en place des actions concrètes. Carrefour valorise chaque année les meilleures pratiques de ses fournisseurs, à l'image du Grand défi des fournisseurs pour le climat organisé en 2015. Avec le projet *Innbox* en France, Carrefour aide également les PME qui ne disposeraient pas des ressources nécessaires en leur apportant l'expertise des collaborateurs de l'entreprise dans différents domaines : marketing, qualité, design, logistique, etc. Le Groupe multiplie les occasions pour permettre aux entreprises de présenter leurs produits et encourage le référencement de nouveautés. La troisième édition du salon Carrefour des PME et de l'innovation a, par exemple, réuni près de 450 PME et TPE françaises en juin 2015 et le premier salon des fournisseurs Carrefour a été organisé en Pologne.

FRANCE Des relations responsables

Carrefour a été en décembre 2015 la première entreprise de distribution à obtenir le label « Relations fournisseurs responsables – filière agroalimentaire » pour ses activités en France. Celui-ci porte notamment sur le respect des intérêts des fournisseurs, la prise en compte de l'impact des achats sur la compétitivité économique, l'intégration des facteurs environnementaux et sociétaux dans les processus d'achat et les conditions de la qualité des relations avec les fournisseurs.

GROUPE Grand défi des fournisseurs pour le climat

Développer l'activité agricole pour lutter contre la désertification en Argentine ; réduire les émissions de méthane issues de l'élevage en modifiant l'alimentation des bovins d'une Filière Qualité Carrefour en Belgique ; remplacer le gazole par la biomasse pour la torréfaction du café au Brésil, etc. Les fournisseurs de Carrefour se mobilisent avec enthousiasme pour réduire leurs émissions de CO₂. Mises en lumière en novembre 2015 lors de la première édition du Grand défi des fournisseurs pour le climat, ces initiatives illustrent que l'innovation et la collaboration entre les fournisseurs et Carrefour sont de puissants moteurs de progrès.

POLOGNE Événement à la carte

Plus d'une centaine de fournisseurs, collaborateurs et journalistes étaient présents en janvier 2015 pour la signature de trois nouvelles Filières Qualité Carrefour en Pologne : le beurre, le jus de pommes pressées et le poulet. À cette occasion, Carrefour a eu la possibilité de renforcer son Club des fournisseurs nouvellement créé, lieu d'échange d'expériences et de savoir-faire.

ROUMANIE Le local à l'honneur

Pour la troisième année consécutive, Carrefour Roumanie a participé au salon *Indagra* (Salon international des équipements et produits de l'agriculture, de l'horticulture, de la viticulture et de l'élevage). Objectif : réaffirmer le soutien de l'entreprise aux producteurs locaux en mettant en avant les produits roumains et les avantages de l'approvisionnement de proximité.



Qualité et sécurité

Partout et à chaque instant, Carrefour s'engage auprès de ses clients pour assurer une qualité, une fraîcheur et une sécurité de premier ordre de ses produits. Cette exigence est au cœur des préoccupations de chaque collaborateur, depuis la conception jusqu'à la mise en rayon.

Analyses sanitaires, tests organoleptiques, traçabilité, audits sur site, etc. La qualité et la sécurité des produits sont des prérequis intégrés à toutes les étapes du cycle de vie, pour commercialiser les produits les plus sûrs et les plus frais. En amont, les équipes de Carrefour référencent et accompagnent les fournisseurs sur la base de cahiers des charges stricts en matière d'hygiène ou de conformité par exemple. Tout au long de la chaîne logistique, les contrôles se multiplient, avec une attention particulière portée aux produits frais. En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits.

En toute confiance

La qualité est une exigence et la garantie d'une confiance durable de la part des clients. Cette vigilance quotidienne se traduit par des efforts de transparence pour proposer une information claire et visible sur les articles, notamment sur les produits frais. Leurs étiquettes contiennent toutes les informations nécessaires à leur traçabilité. En cas de non-conformité, les marchandises peuvent être rapidement retirées des plateformes logistiques et des rayons. Dans le même temps, la perception et l'avis

des clients sont intégrés dans la démarche qualité du Groupe qui procède à de nombreuses tables rondes, tests de dégustation, tests d'usage et de performances et développe le plus largement possible ses services consommateurs, notamment via les réseaux sociaux.

Faire évoluer les pratiques

Carrefour encourage le développement de nouveaux produits, de nouvelles filières, qui apportent un bénéfice significatif aux clients ou à l'environnement. Carrefour met en œuvre des pratiques innovantes pour proposer des produits issus de l'agroécologie, des produits d'animaux nourris sans OGM ou sans antibiotique. Ainsi, Carrefour a mis en place de nouvelles filières à Taiwan pour le concombre avec utilisation de biostimulant naturel et en Argentine pour les tomates avec pollinisation naturelle. En France, le Groupe propose un brocoli de Bretagne, issu d'une agriculture raisonnée, sans herbicide et récolté à la main. Le Groupe travaille également à la reformulation des recettes de ses produits pour réduire les taux de sucre, de sel ou d'acides gras trans et privilégie l'utilisation d'œufs de plein air dans ses produits préparés.

La sécurité alimentaire au cœur de la démarche

En complément du développement de laboratoires dans les magasins pour tester les produits frais et d'affichages à destination des clients, les magasins Carrefour en Chine se sont mobilisés, en juin 2015, pour sensibiliser largement

les consommateurs dans le cadre de la semaine nationale de la sécurité alimentaire. Certains magasins de Pékin avaient même noué des partenariats avec les universités (*College of Food Science, China Agricultural University, etc.*), afin d'échanger sur le thème « qualité, science, santé ».

Promouvoir l'équilibre alimentaire

Argentine

Au moment de la diversification de leur alimentation, les bébés peuvent souffrir de carences. En mai 2015, Carrefour et Nestum®, marque de céréales infantiles de Nestlé®, se sont associés afin de mener une campagne de sensibilisation auprès des clients sur ce sujet, en complément d'une opération de dons de produits au bénéfice de l'association *Por los Chicos*.

Espagne

Avoir un bon équilibre alimentaire, cela s'apprend jeune. Et avec un robot, c'est plus amusant ! Guidés par Nao, plus de 1 000 enfants ont appris les bases d'une alimentation saine dans les magasins de 16 villes espagnoles. Devant le succès de ces échanges, Nao a également accompagné Carrefour sur *La Vuelta*, le tour cycliste espagnol.

Pologne

Faire découvrir ou redécouvrir aux enfants, aux adolescents mais aussi aux seniors les règles pour concevoir des repas équilibrés en fonction de leur budget tout en évitant le gaspillage, lire et comprendre les étiquettes et choisir les aliments les plus bénéfiques pour leur santé : tel est l'objectif de l'ABC de l'alimentation saine. Inauguré en mars 2015, en coopération avec la faculté des sciences de l'alimentation de l'homme et de la consommation de Varsovie, ce programme a déjà sensibilisé plus de 800 personnes dans huit villes de Pologne.



Enjeu biodiversité

Les modifications climatiques et l'épuisement des ressources ont un impact sur la biodiversité. Sa préservation représente un enjeu majeur pour le monde de demain. Carrefour prend une part active aux initiatives pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités.

Dans tous les pays, Carrefour entreprend des actions concrètes pour favoriser des filières responsables qui protègent mieux les écosystèmes et contribuent à préserver les ressources naturelles.

Promouvoir l'agroécologie

À travers son offre de produits issus des Filières Qualité Carrefour et de produits biologiques et équitables, Carrefour encourage le développement de l'agroécologie. Le Groupe s'appuie notamment sur la démarche collaborative que constituent les Filières Qualité Carrefour pour accompagner plus de 21 000 producteurs partenaires vers des pratiques innovantes qui contribuent directement à la préservation de la biodiversité : rotation des cultures contre l'épuisement des sols, absence de traitement chimique après la récolte des fruits et légumes, refus des productions hors-sol et de l'épandage des boues d'épuration, etc. Les filières animales – porc, poulet, œuf, saumon – privilégient quant à elles la phytothérapie plutôt que les antibiotiques et veillent avec rigueur au bien-être des animaux.

Objectif zéro déforestation

Les forêts constituent d'exceptionnels capteurs de CO₂ et elles sont des gardiennes efficaces de la biodiversité. Carrefour construit progressivement une démarche d'approvisionnement composée d'initiatives dans toutes les filières exploitant directement ou indirectement les ressources forestières et promeut, dans son offre, les produits certifiés FSC ou PEFC et les emballages issus de fibres recyclées. Dans le cadre du *Consumer Goods Forum*, le Groupe soutient ainsi l'objectif d'aller vers zéro déforestation d'ici 2020. Désormais, 100% du volume d'huile de palme utilisé dans les produits de marques Carrefour est issu de filières soutenues par la RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*).

Dans le même temps, dans certaines régions du Brésil où l'élevage bovin représente une source de déforestation, Carrefour a collaboré en 2015 avec l'ensemble des acteurs de la filière pour parvenir dans les prochaines années à une solution de traçabilité.

Pour une pêche durable

Conscient de la nécessité de préserver les ressources halieutiques, Carrefour a cessé la commercialisation des espèces de poissons de grands fonds menacés (lingue bleue, empereur, grenadier de roche, sabre noir, etc.). En complément de la participation active au *Marine Stewardship Council*, programme mondial de certification des produits issus de la pêche responsable, Carrefour multiplie les approvisionnements issus de bonnes pratiques certifiées. En 2015, deux références de thon en conserve issu de la pêche à la canne, une technique traditionnelle permettant de limiter la prise d'espèces non ciblées, ont par exemple été proposées dans les rayons des magasins français.

De nouvelles filières en rayon

En 2015, Carrefour a poursuivi le développement de solutions agroécologiques avec ses fournisseurs : kiwis en biocontrôle en Argentine, pommes sans herbicide en Chine ou encore échalotes produites grâce à l'utilisation d'un couvert végétal à base de paille issue des plantations de riz pour protéger les sols à Taïwan.



Soutenir l'apiculture

Dans tous ses pays d'implantation, Carrefour s'engage dans le soutien à l'apiculture et aux apiculteurs locaux, en intégrant la biodiversité dans la conception des parkings et espaces verts, en encourageant l'installation d'apiculteurs ou en sensibilisant ses collaborateurs et clients au rôle majeur des pollinisateurs. Une vingtaine de ruches sont mêmes installées sur les toits des magasins en France et en Belgique, en complément des filières apicoles mises en place en France et en Pologne.

438
Filières Qualité Carrefour
à travers le monde



99,6%
du papier utilisé
pour les publications commerciales
est certifié ou recyclé

39,6%
de hausse des ventes
de produits issus
de l'agriculture biologique
(vs 2013)





Consommer juste, gaspiller moins

Pour réduire son empreinte environnementale et assurer la pérennité de son activité, Carrefour s'engage durablement et met en œuvre un plan global de lutte contre le gaspillage, dans tous les domaines : produits, emballages, eau et énergie, transports, etc.

Afin de lutter contre toutes les formes de gaspillage avec un maximum d'efficacité, Carrefour s'engage, en relation étroite avec ses multiples parties prenantes. Qu'il s'agisse de limiter la consommation de ressources ou de rechercher l'efficacité dans ses opérations, le Groupe mobilise les compétences et tous les métiers, en premier lieu dans les magasins. Il prend en compte ces enjeux aux différentes étapes de production agricole et industrielle, de transport et auprès de ses clients et consommateurs.

Stop au gaspillage alimentaire

En accord avec les objectifs des Nations unies, Carrefour s'est engagé aux côtés des autres membres du *Consumer Goods Forum* (CGF) à réduire de moitié ses déchets alimentaires d'ici 2025. Le Groupe œuvre depuis longtemps dans ce domaine et ses axes de travail sont variés : meilleure gestion des stocks, promotions sur des produits à date de consommation courte, allongement des dates limites de consommation et des dates de durabilité minimale de certains produits, dons aux associations... Le Groupe expérimente également des solutions innovantes comme la valorisation des déchets organiques des magasins sous forme de biométhane utilisé ensuite comme carburant pour les camions de livraison.

Des équipements novateurs

En magasin et en entrepôt, Carrefour s'emploie à réduire ses consommations énergétiques. Le Groupe a notamment pris l'engagement de réduire de 40% ses émissions de CO₂ d'ici 2025 et de 70% d'ici 2050, par rapport à 2010. Pour atteindre ces objectifs, les équipes agissent sur différents leviers.

Au fil des rénovations des magasins, les anciennes installations réfrigérantes sont remplacées par de nouvelles centrales plus économes et plus naturelles. Les meubles de produits frais et surgelés s'équipent de portes ou de rideaux de nuit. Les éclairages basse consommation se généralisent. Le Groupe teste également des solutions novatrices, comme la production d'énergie renouvelable ou le transport de la lumière naturelle via la fibre optique. Autre solution mise en application, l'optimisation des flux logistiques, par un remplissage plus efficace des camions et une réorganisation des tournées pour réduire les kilomètres parcourus.

Des petits détails qui changent tout

Diminuer le nombre de couleurs sur les étiquettes, supprimer les emballages non utiles à la conservation ou au transport, réduire le grammage ou la forme des bouteilles, etc. Ce sont autant de solutions mises en œuvre toute l'année pour les produits de marques Carrefour, des solutions bonnes pour la planète et sans impact pour les consommateurs ! En France, c'est une réduction de 880 tonnes de matériaux d'emballages qui a ainsi été possible après l'optimisation de quelque 220 produits. À cette écoconception des produits s'ajoute un recyclage quotidien des déchets par les collaborateurs des magasins et des entrepôts. Les clients et les partenaires de Carrefour sont également sensibilisés par le biais de campagnes d'information, d'opérations de collecte et de mise à disposition de bornes de recyclage. Le Groupe affiche des informations pour faciliter le tri de la part des clients sur près de 14 000 produits alimentaires et non alimentaires.

De nouvelles solutions énergétiques

Partager des solutions d'optimisation énergétique et innovantes pour le climat : tel était l'objectif du premier Salon innovation et énergie organisé par Carrefour en France en octobre 2015. Soutenu par la Fondation Nicolas Hulot, cet événement a été l'occasion pour plus de 50 écoentreprises françaises et internationales de présenter aux équipes de Carrefour les innovations écoresponsables qui pourraient être mises en place pour optimiser la consommation énergétique des magasins (éclairage, production de froid, chauffage, etc.).

Gestion de l'eau

Pour faire face aux pénuries d'eau dans le pays, les équipes de Carrefour au Brésil ont accéléré leur plan d'actions pour réduire la consommation d'eau des magasins. En complément de la création d'un Comité de crise hydrique, un système de pilotage des consommations en temps réel permettant de contrôler les déviations est en cours de déploiement, combiné à un programme de rénovation pour éliminer les fuites.

Recyclage récompensé

En Roumanie, Carrefour a installé 20 stations de recyclage sur les parkings de ses magasins avec l'organisme Sigurec. Les consommateurs peuvent déposer 10 catégories de déchets différents et reçoivent, en échange, des bons de réduction valables dans les magasins.

Sacs à pain compostables

En Belgique, les sacs à pain Carrefour peuvent dorénavant être jetés dans le compost. Sans paraffine, imprimés avec de l'encre à base d'eau, ils sont complètement recyclables et biodégradables. Une initiative qui a valu à Carrefour un *Greener Packaging Award*.

Magasin modèle

Le supermarché Market situé Piazza Siena à Milan en Italie a été récompensé lors de la 6^e édition du *Good Energy Award*, prix décerné aux entreprises modèles dans les domaines des énergies renouvelables et des économies d'énergie. L'utilisation de gaz naturels pour les meubles froids permet, par exemple, d'avoir un impact environnemental 3 800 fois moindre par rapport au gaz chimique utilisé dans les installations traditionnelles. L'utilisation de luminaires entièrement équipés de LED garantit, par ailleurs, une diminution de 70% de la consommation électrique du magasin.

29,7%
de réduction des émissions
de CO₂ en 2015 (vs 2010)
Objectif de - 40% d'ici 2025
et - 70% d'ici 2050

3,61 millions
de tonnes équivalent CO₂
ont été émises par Carrefour
en 2015

66,6%
des déchets produits dans
les magasins valorisés

Plus de
412 600
tonnes de déchets recyclés
en 2015
(+ 8,9% depuis 2013)





La solidarité par l'alimentation

Grâce à sa Fondation et à ses relais dans les pays, Carrefour soutient et coordonne des programmes de solidarité en faveur des plus démunis. Dons et collectes de denrées, programmes de réinsertion par l'alimentation, aide d'urgence, etc. Les actions solidaires menées au quotidien par Carrefour et ses collaborateurs contribuent à lutter contre l'exclusion alimentaire au niveau local, national et international.

12 camions
frigorifiques et 4 chambres
froides financés par la Fondation
Carrefour en 2015 pour la
Fédération française des Banques
Alimentaires



Participer activement à des programmes en lien avec l'alimentation pour venir en aide aux personnes en situation de précarité ou d'urgence, telle est la raison d'être de la Fondation d'entreprise Carrefour, créée en 2000. Pierre angulaire du dispositif, la Fondation Carrefour, aux côtés des structures de mécénat et des équipes des magasins des différents pays, soutient des programmes solidaires dans les pays où Carrefour est implanté, ainsi que dans certains pays fournisseurs. En 2015, plus de 70 programmes dans 15 pays ont été financés par la Fondation Carrefour, grâce à une dotation de plus de 7,7 millions d'euros.

Soutenir les plus démunis

En nouant des partenariats avec les structures locales de l'aide alimentaire – Banques Alimentaires, Secours populaire français, Restos du Cœur, épiceries solidaires, etc. –, les équipes des entrepôts et des magasins Carrefour coordonnent, au quotidien, le don des produits retirés des rayons : fruits, légumes, produits frais, épicerie, etc. En 2015, c'est ainsi l'équivalent de 100,5 millions de repas qui ont été donnés par Carrefour aux associations de l'aide alimentaire.

En complément, les différentes enseignes du Groupe se font le relais, tout au long de l'année, de collectes de denrées alimentaires et produits non alimentaires auprès des clients : fournitures scolaires à la rentrée, jeux et jouets à l'approche des fêtes de fin d'année, collecte des Restos du cœur, etc. Et pour la troisième année consécutive, Carrefour a organisé dans plus de 2 200 magasins une grande collecte internationale au bénéfice des fédérations locales des Banques Alimentaires de 10 pays.

Le mécénat de Carrefour se concrétise également sur le volet logistique. La Fondation Carrefour dote les associations de véhicules frigorifiques pour le transport des produits frais et de chambres froides pour faciliter leur stockage. Depuis 1994, Carrefour a ainsi financé l'acquisition de 281 véhicules frigorifiques et de 55 chambres froides, ainsi que des caissons frigorifiques et autres équipements facilitant le travail des associations et permettant d'assurer le respect de la chaîne du froid et la sécurité alimentaire.

Happy children centres

En Chine, près de 250 millions de travailleurs chinois quittent les campagnes pour travailler en ville, laissant 60 millions d'enfants sans leurs parents. Le partenariat entre la *China Children and Teenagers' Foundation* et la Fondation Carrefour vise à lutter contre la malnutrition et l'échec scolaire de ces enfants par la création, l'animation et l'équipement de 8 centres d'accueil d'ici 2017. Les deux premiers *Happy children centres* ont ouvert leurs portes en 2015 à Pékin et à Shanghai.

Chaque centre peut accueillir près de 600 enfants avec des activités éducatives et ludiques autour de la nutrition et du sport dans un environnement sain et convivial. En complément du soutien de la Fondation Carrefour, les équipes de Carrefour en Chine se sont mobilisées pour donner des ordinateurs, du matériel scolaire, des téléphones ainsi que des denrées alimentaires et des articles de sport.

Faciliter la logistique du don

La Fondation Carrefour contribue en 2015, pour la troisième fois, au bon développement des activités de l'association SOLAAL (Solidarité des producteurs agricoles et des filières alimentaires). En mettant des camions et son entrepôt du Rheu à la disposition de l'association, Carrefour joue un rôle de facilitateur en permettant une meilleure coordination entre les agriculteurs et les associations. Lancé en mars, le dispositif a permis de faciliter le don de 9 tonnes de pommes de terre à trois associations locales d'aide alimentaire : la Croix-Rouge française, le Secours populaire français et les Banques Alimentaires.

Malnutrition infantile

En Argentine, la *Fundación Conin* agit pour la promotion d'une alimentation saine et diversifiée, la sensibilisation des familles à travers des ateliers et des animations et la pratique d'une activité physique régulière. En proposant un suivi médical, nutritionnel, psychomoteur et social adapté, le programme contribue à prévenir les dégâts irréversibles provoqués par la malnutrition infantile. Depuis 2008, des bourses accordées aux familles ont déjà profité à 600 enfants sous-alimentés et les parents sont invités à participer activement à ce projet éducatif. En 2015, la Fondation a contribué à hauteur de 219 000 euros au projet dans 63 centres spécialisés répartis dans le pays. Des collaborateurs Carrefour apportent également leur soutien en animant des ateliers avec les enfants.



Retrouvez plus d'informations sur
www.fondation-carrefour.org.

Carrefour multiplie par ailleurs les actions dans le domaine social, par le soutien à des programmes visant à l'inclusion des minorités et des personnes éloignées de l'emploi, à l'image des programmes *Rede Cidadã* au Brésil, *Fundación Exit* en Espagne, ou *Jen Ji Shiang Social Service Institute* à Taïwan.

Répondre présent dans les situations d'urgence

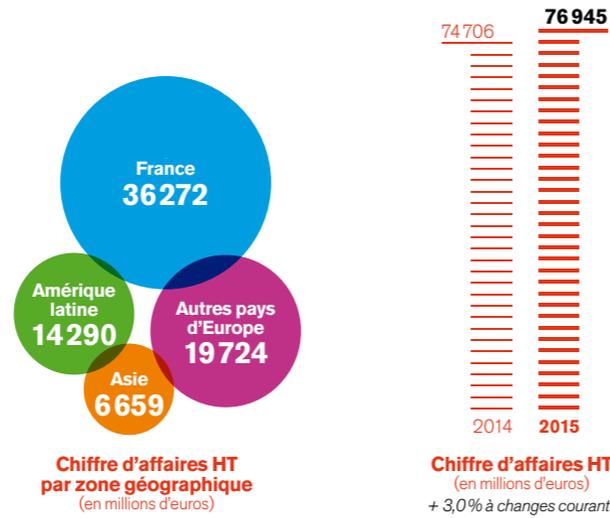
La Fondation Carrefour mobilise les ressources humaines et matérielles de l'entreprise et débloque des aides financières pour venir en aide aux personnes en situation d'urgence, comme ce fut le cas à six reprises en 2015 lors de l'éruption volcanique et des inondations en Argentine, de l'explosion à Tianjin et des glissements de terrain à Shenzhen en Chine et des inondations dans le sud de la France et à Benevento en Italie. En outre, un million d'euros ont été débloqués à titre exceptionnel pour venir en aide aux réfugiés au Moyen-Orient et en Europe. La Fondation Carrefour a notamment soutenu le Programme alimentaire mondial (PAM) en débloquent une dotation de 341 600 euros, pour financer des coupons alimentaires en Jordanie, au Liban, en Turquie et en Égypte.



Panorama financier

L'année 2015 confirme la dynamique de croissance du Groupe, illustrée par la hausse organique des ventes de 3,0% (hors essence et hors calendaire). Les résultats progressent également, à la fois en Europe et dans les pays émergents, avec un résultat opérationnel courant en hausse de 7,0% à changes constants. En France, Carrefour affiche une nouvelle croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1,1%), illustrant le dynamisme de son modèle multiformat. Le Groupe améliore sa rentabilité dans les autres pays d'Europe, notamment en Espagne. Dans les pays émergents, le résultat opérationnel courant croît de 9,2% à changes constants. Carrefour a poursuivi la remise à niveau de ses actifs, la modernisation et le développement de son parc, pour un investissement de 2,4 milliards d'euros. En 2015, le cash-flow libre du Groupe s'est significativement amélioré à 687 millions d'euros par rapport à 306 millions en 2014.

Retrouvez plus d'informations dans le Document de Référence 2015 disponible sur www.carrefour.com.

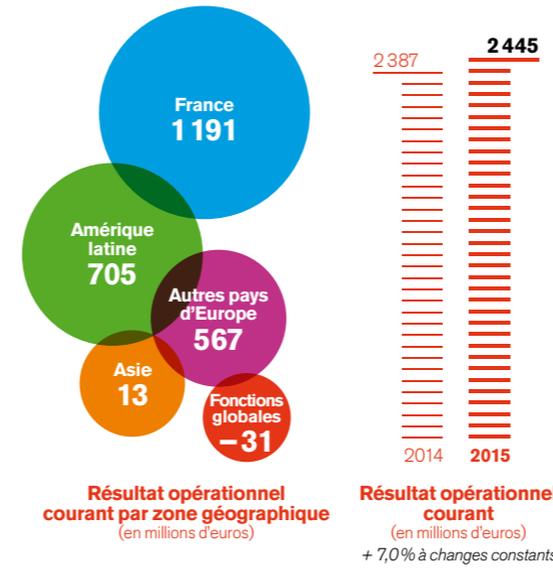


Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires hors taxes est en croissance de 4,1% à taux de changes constants par rapport à 2014 (+ 3,0% à changes courants) et confirme l'augmentation des ventes en France comme à l'international. La progression du chiffre d'affaires du Groupe s'explique principalement par une hausse des ventes à magasins comparables (hors essence et hors calendaire) de 2,4%. En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,1% en organique hors essence (+ 2,6% en publié), sur une base de comparaison déjà en hausse de 1,2% hors essence en 2014. Tous les formats sont en croissance organique pour la troisième année consécutive. Nos activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de l'image-prix et une progression de la satisfaction globale des clients. Dans les autres pays d'Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de 2,8% à changes courants. Pour la première fois depuis plusieurs années, tous nos pays européens ont affiché une croissance positive en comparable.

En Amérique latine, les ventes organiques sont en forte croissance de 15,7% sur une base de comparaison déjà élevée en 2014. Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire au Brésil et en Argentine. En Asie, les ventes organiques baissent en 2015 (- 9,5%), reflétant l'environnement de frugalité de la consommation en Chine.

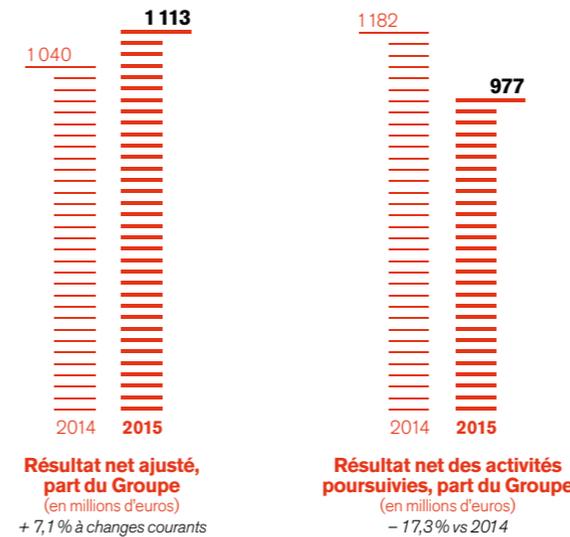
104,4 Mds€
de volume d'affaires TTC sous enseignes



Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'élève à 2 445 millions d'euros, en hausse de 7,0% à changes constants. Il représente 3,2% du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2014. En France, le résultat opérationnel courant s'établit en baisse de 6,4% sur l'année, mais en croissance hors intégration de Dia, hausse de la taxe sur les surfaces commerciales et transfert à Carmila des loyers de galeries commerciales.

Les autres pays d'Europe voient leur rentabilité progresser de 33,4% à changes constants. Les pays émergents voient leur résultat opérationnel courant progresser de 9,2% à changes constants. Le résultat progresse fortement au Brésil et se tient bien en Argentine. En Asie, la marge commerciale s'est bien tenue sur l'année dans un contexte de ralentissement économique en Chine. L'activité à Taiwan se porte bien.

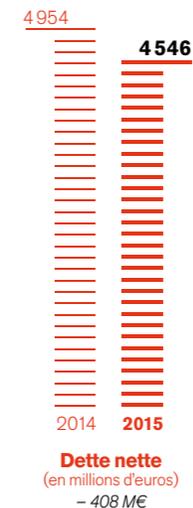


Résultat net ajusté, part du Groupe

Le résultat net ajusté, part du Groupe, est de 1 113 millions d'euros, en hausse de 7,1% par rapport à 2014 à changes courants. Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe est de 977 millions d'euros, soit une baisse de 17,3% par rapport à 2014. Le résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe, s'établit à 4 millions d'euros.

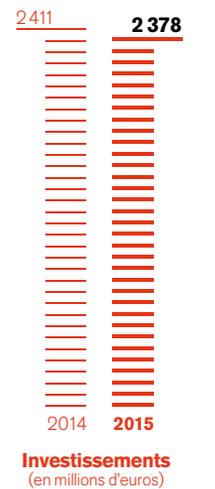
Dettes nettes

La dette financière nette s'établit à 4 546 millions d'euros en 2015. En parallèle, le coût de l'endettement financier net a continué de baisser, en réduction de 52 millions d'euros par rapport à 2014. Le ratio d'endettement financier dette nette/EBITDA s'établit à 1,1 x (1,3 x en 2014).



Investissements

Avec 2,4 milliards d'euros en 2015, le Groupe a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs, de modernisation et développement du parc. Le Groupe a fortement renforcé sa présence multilocale et multiformat, ce qui contribue à l'équilibre actuel du portefeuille de pays et d'activités.



Panorama boursier

Au 31 décembre 2015, l'action Carrefour se situait en 25^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,58 %.

Capital et actionariat

Au 31 décembre 2015, le capital est de 1 846 176 985 euros. Il est divisé en 738 470 794 actions de 2,50 euros chacune. Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2015, ressort à 838 675 830. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 830 748 127.

Capital au 31 décembre 2015

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix	En %
Blue Partners ⁽¹⁾	38 611 538	5,23%	64 564 811	7,70%
Cervinia Europe	38 046 501	5,15%	71 870 406	8,57%
Groupe Arnault	2 656 752	0,36%	2 656 752	0,32%
Bunt ⁽²⁾	25 388 570	3,44%	25 388 570	3,03%
Sous-total	104 703 361	14,18%	164 480 539	19,61%
Galfa	74 282 174	10,06%	74 282 174	8,86%
Stanhore Trading International SRL	34 497 549	4,67%	34 497 549	4,11%
Energy Jet SRL	1 461 957	0,20%	1 461 957	0,17%
Fundo De Invest. Em Acoes Maldivas	1 321 508	0,18%	1 321 508	0,16%
Sous-total	37 281 014	5,05%	37 281 014	4,45%
Salariés	7 406 057	1,00%	14 745 233	1,76%
Autodétention	7 927 703	1,07%		
Public	506 870 485	68,64%	547 886 870	65,33%
TOTAL	738 470 794	100,00%	838 675 830	100,00%

(1) Dont 4 135 736 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce. (2) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions. Au 31 décembre 2015, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possèdent 61 274 178 titres octroyant un droit de vote double.

738 470 794
actions au 31 décembre 2015

19,7 Mds€
de capitalisation boursière

Dividende

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016 un dividende de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2015, payable en numéraire ou en actions Carrefour.

Ce dividende proposé correspond à un taux de distribution de 45% du résultat net, part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique définie en mars 2012.

La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 23 mai 2016. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 23 mai et s'achèvera le 10 juin 2016 inclus.

La mise en paiement du dividende en espèces et la livraison des actions nouvelles interviendront le 21 juin 2016. Les actions nouvelles seront émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

L'action Carrefour

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Cours de clôture ⁽¹⁾ (en euros) :					
• plus haut	31,52 ⁽³⁾	19,63	29,02	29,2	32,80
• plus bas	15,07	13,07	18,90	22,09	23,65
• au 31 décembre	17,62	19,35	28,81	25,3	26,65
Nombre d'actions au 31 décembre	679 336 000	709 214 653	723 984 192	734 913 909	738 470 794
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Mds€)	12	13,7	20,9	18,6	19,7
Moyenne des volumes quotidiens ⁽¹⁾⁽⁴⁾	3 935 400 ⁽²⁾	3 239 839	2 598 027	2 985 228	3 064 488
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action (en euros)	(3,35)	0,17	1,37	1,67	1,35
Dividende net (en euros)	0,52	0,58	0,62	0,68	0,70 ⁽⁵⁾
Rendement	2,95%	3,00%	2,15%	2,69%	2,63%

(1) Source : NYSE Euronext. (2) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (3) Donnée ajustée de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (4) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext. (5) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 17 mai 2016.

Performance boursière de l'action Carrefour en 2015 (base 100)

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



Source : Bloomberg.

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

Fiche signalétique de l'action

Place de cotation principale : Euronext Paris – compartiment A
Code ISIN : FR0000120172
Valeur nominale : 2,50 euros
Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100, Stoxx Europe 600 Retail Index
Code mnémotechnique : CA
Code Reuters : CARR.PA
Code Bloomberg : CA : FP
Éligibilité PEA/SRD : oui/oui

Contacts

Carrefour
33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00
Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com
Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com
Club des actionnaires
club@actionnaires.carrefour.com
Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32, rue du Champ-de-Tir
CS 30812
44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42



Plus d'informations sur www.carrefour.com.

Le Conseil d'administration

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Nomination le 23 mai 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Georges Ralli*

Vice-Président

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Bernard Arnault

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

Thomas J. Barrack Jr.

Nomination le 15 janvier 2014
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Nicolas Bazire

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Jean-Laurent Bonnafé

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

Thierry Breton*

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

René Brillet*

Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

Charles Edelstenne*

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Philippe Houzé

Nomination le 11 juin 2015
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Diane Labruyère-Cuilleret*

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Mathilde Lemoine*

Nomination le 20 mai 2011
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Patricia Lemoine

Nomination le 11 juin 2015
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Bertrand de Montesquiou*

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

Amaury de Seze*

Administrateur référent
Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

Anne-Claire Taittinger*

Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Abilio Diniz

Censeur

Les comités spécialisés

Comité des Comptes

Président : Georges Ralli*

Membres :
Mathilde Lemoine*,
René Brillet*,
Nicolas Bazire,
Philippe Houzé

Comité des Rémunérations

Président : Thierry Breton*

Membres :
René Brillet*,
Charles Edelstenne*

Comité des Nominations

Président : Bertrand de Montesquiou*

Membres :
Diane Labruyère-Cuilleret*,
Anne-Claire Taittinger*,
Nicolas Bazire,
Philippe Houzé

Comité RSE

Président : Amaury de Seze*

Membres :
Diane Labruyère-Cuilleret*,
Patricia Lemoine

Comité Stratégique

Président : Georges Plassat

Membres :
Georges Ralli*,
Nicolas Bazire,
Philippe Houzé,
Abilio Diniz (censeur)

L'équipe de Direction

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Jérôme Bédier

Directeur Général Délégué,
Secrétaire Général

Pierre Jean Sivignon

Directeur Général Délégué,
Directeur Exécutif Finances et Gestion

Marie-Noëlle Brouaux

Directrice Exécutive Communication

Jacques Ehrmann

Directeur Exécutif Patrimoine,
Développement et Nouvelles Activités

Anne Carron

Directrice des Ressources Humaines

Les Directions Pays et Zones

Noël Prioux

Directeur Exécutif France

Gérard Lavinay

Directeur Exécutif Europe du Nord

Guillaume de Colonges

Directeur Exécutif Pologne

Jean-Baptiste Dernoncourt

Directeur Exécutif Roumanie

François Melchior de Polignac

Directeur Exécutif Belgique

Pascal Clouzard

Directeur Exécutif Espagne

Éric Uzan

Directeur Exécutif Italie

Thierry Garnier

Directeur Exécutif Chine – Taïwan

Patrick Ganaye

Directeur des Opérations Chine

Rami Baitieh

Directeur Exécutif Taïwan

Charles Desmartis

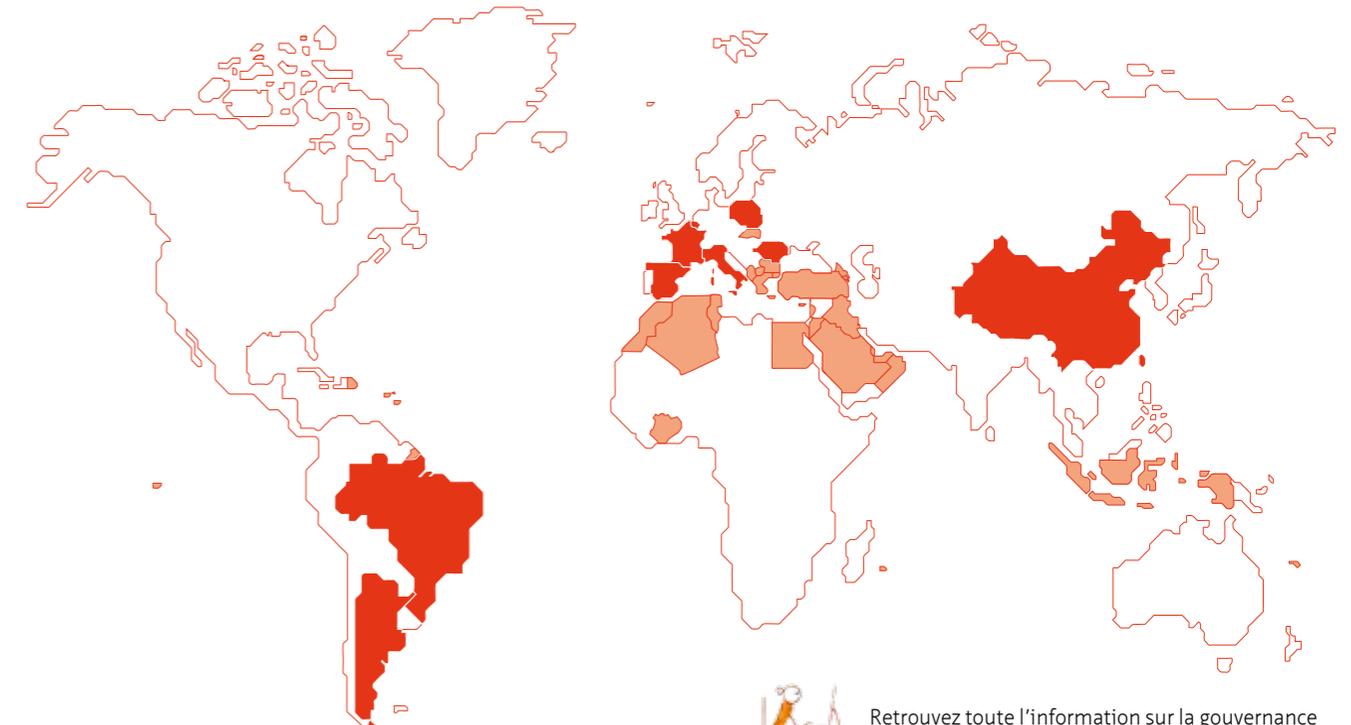
Directeur Exécutif Brésil

Daniel Fernandez

Directeur Exécutif Argentine

Stéphane Thouin

Directeur Exécutif
Partenariat International



Retrouvez toute l'information sur la gouvernance dans le Document de Référence 2015 disponible sur www.carrefour.com.

Au 31 mars 2016

* Administrateur indépendant.

Contacts

GROUPE CARREFOUR

Direction Générale

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

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 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

FRANCE

93, avenue de Paris – BP 83
91300 Massy
Tél. : +33 (0)1 64 50 50 00

EUROPE

Belgique

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

Espagne

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

Italie

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

Pologne

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

Roumanie

Strada Gara Herastrau, Nr. 4C
020334 București, sector 2
Tél. : +40 21 206 74 00

AMÉRIQUE LATINE

Argentine

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

Brésil

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

ASIE

Chine

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

Taiïwan

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

DÉCOUVREZ NOS AUTRES PUBLICATIONS



Document de Référence
Rapport financier annuel
2015



Rapport d'activité de
la Fondation Carrefour
2015



Guide
de l'actionnaire
2016

RETROUVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR

www.carrefour.com

ET SUIVEZ-NOUS SUR



Réalisation : Direction de la communication du groupe Carrefour - Mai 2016

Création et production : HAVAS WORLDWIDE PARIS

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier/AFP, Marta Nascimento/REA, Christophe Gay/Skyzone, Lionel Barbe, Marco Bertorello/AFP, Sia Kambou/AFP, Anthony Dehez/AFP, Richard Denis/Dako Films, Duncan Longden/AFP, William Alix/AFP, John Thys/AFP, Leo La Valle/AFP, Montse Velando, Agnes Dherbys, Samuel Dhote, Daniel Conzi, David Pell Multimedia, Thomas Maccabelli, Andrew Wheeler, Gastromotiva, Areafoto, GettyImages, Carrefour, droits réservés.

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

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





www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 846 176 985 euros
Siège social : 33, avenue Émile-Zola – 92100 Boulogne-Billancourt
652 014 051 RCS Nanterre

