



LE CLIENT **AU CŒUR**

RAPPORT ANNUEL 2008

# SOMMAIRE

**02** Message du Président du Conseil d'Administration

**04** Entretien avec le Directeur Général

**08** Au cœur de l'année **2008**

**14** Au cœur de la vie de **nos clients**

**20** Au cœur de **la ville**

**32** Au cœur des **échanges**

**38** Au cœur de **la planète**

**44** Au cœur du **groupe Carrefour**

**N°1**

DE LA GRANDE DISTRIBUTION  
EN EUROPE

**N°2**

DANS LE MONDE

**108,629**

MILLIARDS D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC  
SOUS ENSEIGNES EN 2008

**7<sup>e</sup>**

EMPLOYEUR PRIVÉ MONDIAL

PLUS DE

**495 000**

COLLABORATEURS DANS LE MONDE

UNE PRÉSENCE DANS

**31** PAYS

**15 430**

MAGASINS

**17,912**

MILLIONS DE M<sup>2</sup> DE SURFACE DE VENTE





# MESSAGE D'AMAURY DE SEZE

## PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Carrefour, qui a inventé l'hypermarché, qui est devenu la référence du secteur et le plus international des distributeurs, a vu contester au cours des dernières années son leadership dans son propre pays. Votre Conseil en a tiré les conséquences en vous proposant une nouvelle structure de gouvernance – que vous avez approuvée en juillet dernier – et en désignant un nouveau Directeur Général, Lars Olofsson.

Celui-ci a analysé la situation et défini une stratégie que le Conseil approuve totalement. Il a le sens du marché, le sens du client, la crédibilité, la légitimité, l'autorité et la confiance de ses équipes. Il a aussi la nôtre, sans réserve.

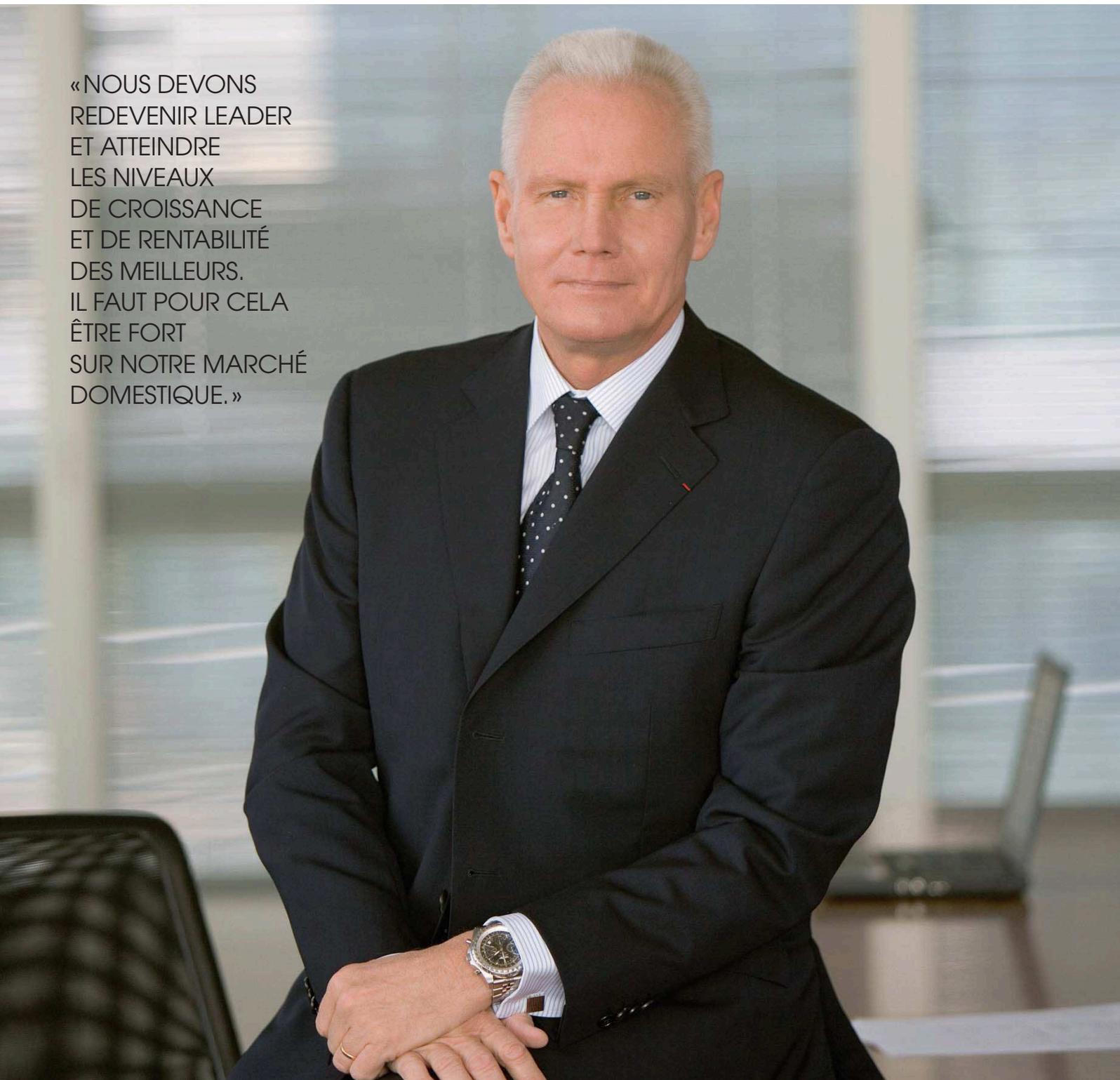
Je ne doute pas que la réactivité, l'engagement et le professionnalisme de tous les collaborateurs du Groupe soutiendront le travail de fond déjà entrepris. Nous procédons aux évolutions nécessaires pour que le client se trouve bien dans chacun de nos magasins.

Dans l'environnement très difficile où nous évoluons, le chemin sera long. Mais le capitaine tiendra le cap et les efforts de tous paieront.

Carrefour sera à nouveau une valeur solide et, j'en suis persuadé, une valeur d'avenir pour tous ses actionnaires.

**Amaury de Seze,**  
**Président du Conseil d'Administration.**

«NOUS DEVONS  
REDEVENIR LEADER  
ET ATTEINDRE  
LES NIVEAUX  
DE CROISSANCE  
ET DE RENTABILITÉ  
DES MEILLEURS.  
IL FAUT POUR CELA  
ÊTRE FORT  
SUR NOTRE MARCHÉ  
DOMESTIQUE.»



# UNE AMBITION : FAIRE DE CARREFOUR LE COMMERÇANT PRÉFÉRÉ

## ENTRETIEN AVEC LARS OLOFSSON DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Quel regard portez-vous sur le groupe Carrefour depuis votre arrivée à la Direction Générale ?

Le groupe Carrefour est l'une des plus belles entreprises de distribution au monde et je suis fier de l'avoir rejoint. Bien entendu, mon rôle, en tant que Directeur Général, est d'analyser les véritables forces du Groupe, sur lesquelles nous devons capitaliser, mais aussi de comprendre les défis que nous devons relever. Je vois beaucoup de forces chez Carrefour. En tout premier lieu, j'ai trouvé chez ses femmes et ses hommes une passion, une énergie et un esprit conquérant. C'est un atout décisif pour relever les défis qui nous font face. Ensuite, Carrefour est le plus international des distributeurs, avec une capacité d'adaptation locale inégalée. Carrefour, c'est aussi une marque mondialement reconnue et un acteur majeur à la fois sur les hypermarchés, les supermarchés, les magasins de proximité et le maxidiscount. C'est un avantage extraordinaire pour toucher tous les clients. Enfin, et je tiens à le souligner, le bilan du Groupe est sain et robuste. Nous avons les moyens financiers de nos ambitions, ce qui nous ouvre de nombreuses perspectives.

Mon diagnostic ne serait pas complet si je n'abordais pas les challenges auxquels Carrefour est aujourd'hui confronté. Nous avons de nombreux défis à relever, à regarder en face et à traiter sans complexe. Nous devons redevenir leader et atteindre les niveaux de croissance et de rentabilité des meilleurs. Il faut pour cela être fort sur notre marché domestique. Côté commerce, nous devons apporter un nouveau souffle à nos hypermarchés, notamment en France et en Europe de l'Ouest. Notre image-prix doit être repositionnée. En étant plus compétitive, la marque doit devenir une arme de conquête, de différenciation et de fidélisation. Pour cela, nous devons simplifier le Groupe, et le rendre plus réactif, plus axé sur le client et les services, et acquérir une certaine agilité.

### Votre diagnostic est clair. Quelle est votre ambition pour le groupe Carrefour et quelles orientations stratégiques avez-vous prises ?

Carrefour doit devenir le commerçant préféré. C'est une ambition forte que je partage avec la Direction de Carrefour. Je veux également améliorer nos performances, et là deux objectifs s'imposent : la croissance et l'amélioration de nos marges. À titre de comparaison, nous avons connu une croissance d'environ 6% ces trois ou quatre dernières années, alors que celle des meilleurs du secteur est supérieure.

Pour y parvenir, nous avons identifié, avec le Comité Exécutif du Groupe, trois leviers stratégiques. Des leviers partagés par tous et que nous avons commencé à transformer en plans d'actions.

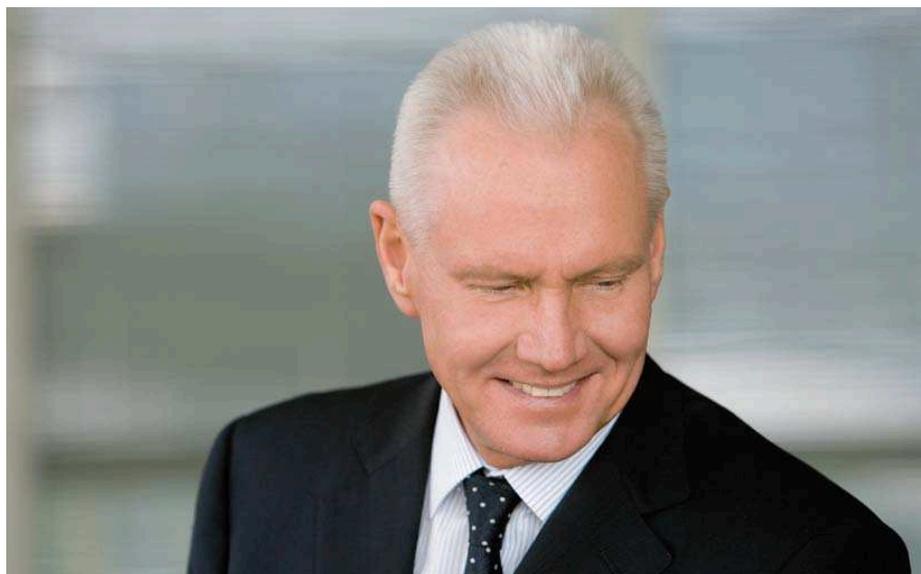
Le premier levier consiste à développer une véritable **culture client**. Elle est un principe fondateur de la marque mais elle s'est perdue en cours de route. Nous allons y revenir très vite en remettant le client au cœur de notre métier, pour le conquérir et le fidéliser.

Le deuxième levier stratégique concerne la **transformation**. Comment pouvons-nous travailler de façon plus efficace ensemble, comment pouvons-nous avancer avec plus de réactivité, comment pouvons-nous favoriser un meilleur partage des connaissances ?

En visitant les pays, j'ai découvert que les bonnes pratiques locales ne dépassaient pas souvent les frontières. Nous devons y remédier, tout comme il est vital d'optimiser notre fonctionnement pour dégager de nouvelles marges de manœuvres et les réinvestir dans le commerce. C'est ainsi que nous allons améliorer notre rentabilité et notre compétitivité.

Le troisième levier, c'est l'**innovation**. Depuis quelques années, Carrefour a perdu l'initiative. Pour reprendre notre longueur d'avance et notre leadership, notamment en France, nous allons créer de nouvelles offres de produits et de services sous notre marque et permettre à nos clients de vivre de nouvelles expériences dans nos magasins.

« QUAND ON EST  
UN COMMERÇANT,  
LES ACTES COMPTENT  
PLUS QUE LES PAROLES. »



### « Être le commerçant préféré », concrètement cela veut dire quoi ?

Le commerçant préféré, c'est celui chez qui on aime faire ses courses. Parce qu'on a confiance dans la qualité de ses produits, de ses services et de ses prix. Parce qu'il sait anticiper vos désirs et vous offrir les meilleures offres promotionnelles. Il ne suffit plus de répondre aux besoins des consommateurs, il faut les surprendre et les enchanter. L'ambition de Carrefour, c'est de donner envie au client de venir et de revenir dans ses magasins, dans tous les formats et tous les pays. Pour enchanter nos clients, il faut bien les connaître. La carte de fidélité Carrefour est un outil extraordinaire pour cela. Avec 12 millions de porteurs de cartes de fidélité en France, par exemple, nous disposons d'une masse d'information exceptionnelle pour identifier les attentes de nos clients et nous allons nous en servir de façon beaucoup plus précise.

Être le commerçant préféré nous engage également auprès de toutes nos parties prenantes. Autrement dit, le commerçant préféré, c'est celui qui respecte les filières de production et l'environnement.

Le commerçant dont l'action citoyenne change la donne partout où il est implanté. Le commerçant employeur qui fidélise ses collaborateurs, attire les meilleurs et chez qui on est fier de travailler. Tous ces engagements nourrissent l'image de la marque Carrefour et contribuent à dynamiser la croissance du Groupe.

### Peut-on encore enchanter les clients avec le modèle de l'hypermarché ?

L'hyperconsommation est peut-être terminée, mais pas la consommation dans les hypers. Dans beaucoup de pays, l'hypermarché reste un format très porteur. En France, les hypermarchés Carrefour attirent un million de clients chaque jour. Le modèle n'est donc pas dépassé, mais il est vrai que dans l'Europe de l'Ouest, il est le plus touché par l'évolution des modes de consommation. Il faut donc le réinventer, retrouver sa raison d'être. Cela passe par une réflexion sur la taille de nos magasins,

sur notre offre, notamment dans le non-alimentaire et sur l'attractivité des sites. Je n'ai pas de dogme sur la réinvention des hypermarchés. Je n'ai pas d'interdit non plus. Nous devons avant tout penser client, c'est lui qui dessinera l'hyper de demain.

### La crise impacte le pouvoir d'achat et pousse les clients vers les chaînes discount. Carrefour peut-il rivaliser ?

Je vous le disais, l'image-prix de Carrefour n'est pas bonne, mais surtout elle est fautive. Carrefour souffre d'un vrai décalage entre les prix pratiqués, qui sont souvent parmi les meilleurs du marché, et l'image-prix perçue. Carrefour doit impérativement et immédiatement reprendre la parole sur ce sujet. Pour cela, nous allons mener un ensemble d'actions de communication, en magasins et par de la publicité, sur nos prix et nos promotions. Une autre façon d'être compétitif, c'est de proposer notre marque propre à des prix adaptés. Avant l'été, une nouvelle gamme discount à marque propre arrivera dans les linéaires.

Enfin, ne l'oublions pas, le groupe Carrefour est un acteur important dans le discount de proximité, avec ses enseignes Dia et Ed. Nous comptons développer ce format et reprendre l'initiative en France aussi, comme nous avons su le faire avec succès en Espagne.

### L'international est un atout majeur du groupe Carrefour. Quels seront les pays clés de son développement ?

Ma priorité absolue est la France. Elle représente à elle seule 44% du chiffre d'affaires du Groupe, c'est le cœur de Carrefour. Et Carrefour doit y retrouver son leadership. Comment ? En accélérant la convergence des enseignes sous la marque Carrefour, en réinventant nos hypermarchés, en redynamisant notre maxidiscount, parce qu'il correspond aux attentes des consommateurs et en travaillant notre image-prix. Deuxième priorité : le « G4 », c'est-à-dire en plus de la France, les trois pays d'Europe de l'Ouest - Espagne, Italie et Belgique - qui représentent 28% de notre



« NOUS DEVONS AVANT TOUT PENSER CLIENT,  
C'EST LUI QUI DESSINERA L'HYPHER DE DEMAIN. »

chiffre d'affaires. En Belgique et en Italie, la croissance est en panne et la rentabilité n'est pas au rendez-vous. Nous devons prendre des décisions, à commencer par nous donner les moyens d'améliorer nos performances. Troisième priorité : aller chercher la croissance sur les marchés à fort potentiel. Nous allons poursuivre notre développement au Brésil et en Chine, où nous prévoyons d'ouvrir plus de 180 magasins en 2009. Nous prévoyons aussi d'ouvrir notre premier hypermarché en Russie cette année. Et d'entrer en Inde sous le format Cash&Carry en toute fin d'année ou début 2010.

#### Quelles sont les priorités opérationnelles de 2009 ?

Le cap est fixé. Pour 2009, nous allons donc adapter notre plan à l'environnement économique actuel. Car l'année 2009 ne sera pas facile. C'est pourquoi nos actions prioritaires peuvent se décliner en trois points : commerce, coûts et cash. Plus que jamais, dans le contexte actuel, nous devons être du côté des clients. Nous allons donc investir 600 millions d'euros dans le commerce, dans notre compétitivité-prix, sa communication et dans notre offre à marque Carrefour qui va s'enrichir de 40% de produits. C'est ainsi que nous entendons gagner des parts de marché. Dans le même temps, nous allons réduire nos coûts de fonctionnement de 500 millions d'euros grâce à notre projet de transformation. C'est une économie trois fois supérieure à celle de 2008 et elle doit s'accélérer dans le temps pour garantir notre compétitivité et améliorer notre rentabilité. Nous continuerons à générer du cash, en optimisant sa gestion, notamment en réduisant nos stocks de 37 à 35 jours, pour dégager les moyens de notre croissance. Les orientations pour 2009 sont claires mais je reste vigilant et prêt à réagir si le contexte l'exigeait.

#### Quelles seront les clés de la réussite pour 2009 et à plus long terme ?

Quand on est un commerçant, les actes comptent plus que les paroles. Et je m'assurerai personnellement et avec l'ensemble du Comité Exécutif que, mois après mois, nous exécutons la stratégie et nos plans d'actions conformément à nos objectifs. Je veillerai aussi à ce qu'ils soient confiés aux meilleurs talents. Ce sont les femmes et les hommes de Carrefour qui peuvent modifier la performance de notre entreprise. La réussite reposera sur l'exécution, la détermination et l'alignement de toutes les équipes autour de notre stratégie et de nos plans d'actions. Je sais que beaucoup partagent mon exaltation à conduire cette mission. Les équipes sont passionnées et cela me conforte dans la grande ambition que j'ai pour Carrefour.

#### Projetons-nous. Qu'aimeriez-vous que l'on dise de Carrefour dans un ou deux ans ?

Du groupe Carrefour, qu'il a réussi son rebond et retrouvé le chemin de la croissance et de la rentabilité. Des collaborateurs, qu'ils sont fiers de participer à cette nouvelle phase de développement de l'entreprise. De la marque Carrefour, qu'elle répond aux attentes des consommateurs avant l'heure et qu'elle est une référence du commerce responsable. De nos enseignes, qu'elles leur facilitent la vie comme aucune autre. De chaque client Carrefour, qu'il a trouvé son commerçant préféré !



The image is a composite. The top half features a semi-transparent white box containing text, set against a blurred background of a bakery. The bottom half shows a close-up of a bakery counter with various pastries, including round ones and long rolls. A person wearing a floral-patterned shirt is seen from the side, pointing at the pastries. A red-handled tool is visible on the counter. A small Carrefour logo is on a plastic bag in the foreground.

# AU CŒUR DE L'ANNÉE 2008

Au cours de l'année 2008, dans un environnement contrasté, le groupe Carrefour a montré une bonne résistance qui prouve la solidité de ses fondamentaux et sa capacité à préparer l'avenir.

# PANORAMA FINANCIER

L'année 2008 a été une année contrastée. Dans un environnement marqué par un ralentissement généralisé de la croissance économique au quatrième trimestre, dans la plupart des marchés, et par un ralentissement de l'inflation alimentaire au cours de l'année, le groupe Carrefour a réalisé de solides performances.

Parmi les résultats clés :

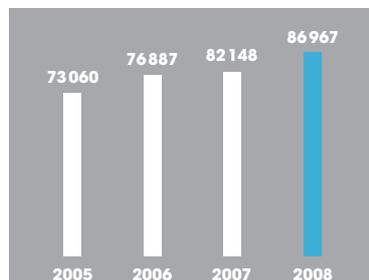
- une croissance des ventes de 6,4 % à changes constants;
- un renforcement de la structure financière et une génération de 1,9 Md€ de cash-flow libre;
- 1,3 million de m<sup>2</sup> de surface de vente ouverts;
- 150 M€ d'économies de coûts enregistrées principalement sur le second semestre, supérieures aux 100 M€ prévus.

Le résultat opérationnel avant éléments non courants progresse légèrement, de 0,3%, reflétant une baisse de la marge des activités courantes, qui traduit l'engagement de compétitivité du Groupe et des économies de coûts qui ont permis de résister à la dégradation de l'activité au cours de l'année.

Le résultat net, part du Groupe est en retrait de 32,8% impacté par des charges non récurrentes d'un montant de 524 M€ dont 396 M€ de charges d'impairment.

Enfin, le Groupe dispose d'un bilan financier et d'une situation de liquidité solides, soutenus par un cash-flow libre élevé, renforçant les marges de manœuvre du Groupe pour le futur.

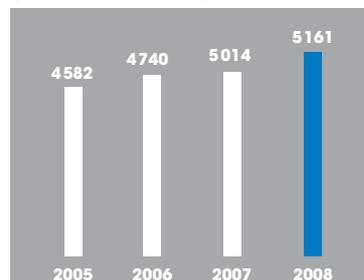
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



En 2008, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 6,4% à changes constants (dont 4,5% en organique) et de 5,9% à changes courants.

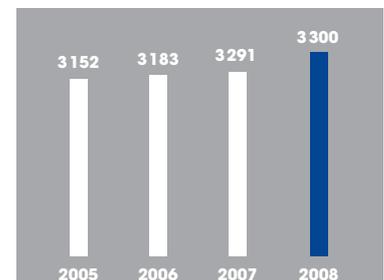
En France, le chiffre d'affaires 2008 progresse de 0,9%. Les supermarchés et formats de proximité réalisent de bonnes performances tandis que les hypermarchés voient leur activité ralentir principalement à cause de la baisse des ventes en non alimentaire. Sur la zone Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,1% à taux de change courants. En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 27,9% avec toujours une solide progression au Brésil et en Argentine. Avec des ventes en hausse de 10,9% à changes courants (+13,3% à changes constants), l'année a été satisfaisante en Asie malgré un ralentissement marqué dans la plupart des pays de la zone à la fin de l'année.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS (en millions d'euros)



Le résultat opérationnel avant éléments non courants, amortissements et provisions du Groupe (ACDA) progresse moins que l'année dernière, à 2,9%, principalement impacté par la baisse de la marge des activités courantes de 30 points de base à 22,4%. La marge des activités courantes est en baisse, notamment en France, en raison de l'investissement promotionnel, partiellement compensé par l'augmentation du poids des produits MDD en alimentaire. À l'international, la marge des activités courantes est en légère baisse, reflet de l'engagement de compétitivité du Groupe et du poids croissant d'Atacadao. Le ratio de coûts de distribution du Groupe est resté stable en 2008.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS (en millions d'euros)



Le résultat opérationnel avant éléments non courants s'est établi à 3,3 Md€, soit en légère hausse de 0,3% par rapport à 2007. Les progressions en Amérique latine et en Asie compensent la baisse des résultats en France et en Europe.

Le résultat opérationnel en France, en baisse de 3%, a résisté dans un contexte difficile, grâce aux économies de coûts qui ont permis d'absorber le manque de croissance des ventes sur l'année. En Europe, le résultat opérationnel est en baisse de 5,1%, les économies de coûts n'ayant pas permis de compenser entièrement l'effet négatif du ralentissement des ventes très marqué, enregistré en fin d'année 2008. En Amérique latine, le résultat opérationnel progresse de 31,1% grâce à une stricte maîtrise des coûts. Enfin, en Asie, le résultat opérationnel augmente de 10,9%, notamment en raison d'une amélioration du ratio de coûts de distribution sur la zone par rapport à 2007.

Les comptes 2008 sont présentés en accord avec les principes IFRS.

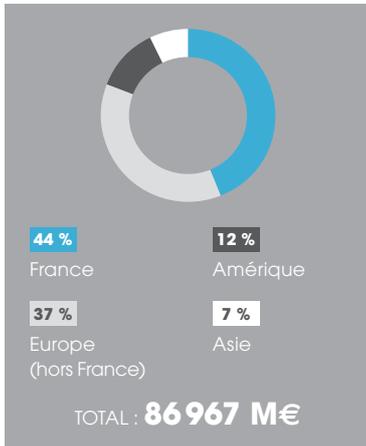
**87** M€

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE CONSOLIDÉ

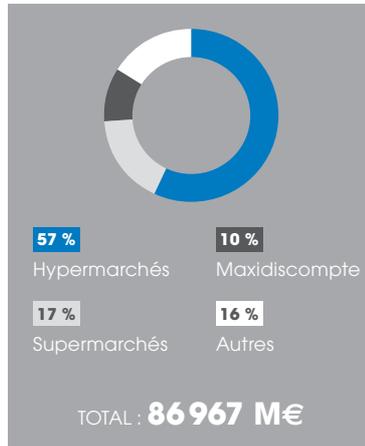
**3 300** M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS

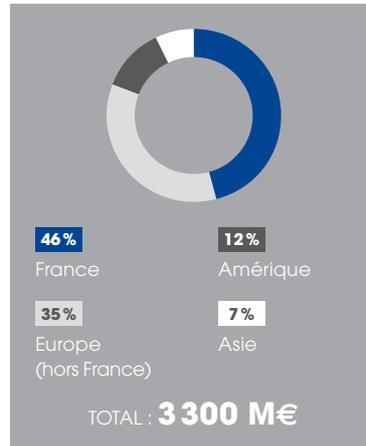
RÉPARTITION DU CA HT CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



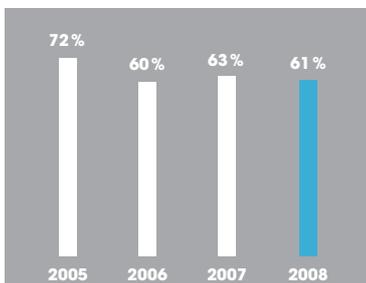
RÉPARTITION DU CA HT CONSOLIDÉ PAR FORMAT



RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RATIO D'ENDETTEMENT NET (en % des fonds propres)

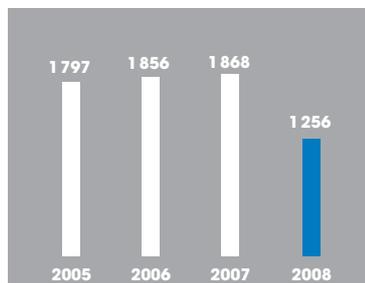


La dette nette s'établit à 6 652 M€ à la clôture, en baisse par rapport aux 7 357 M€ à la fin de l'exercice 2007.

En 2008, le ratio dette nette sur fonds propres s'établit donc à 61 % contre 63 % en 2007, soit une légère amélioration. Les frais financiers progressent de 6,9 % sur l'année et la couverture des frais financiers s'établit ainsi à 9,2X en 2008 contre 9,5X en 2007. Le ratio autofinancement sur dette nette s'améliore également à 60,3 %, contre 53,2 % l'année précédente.

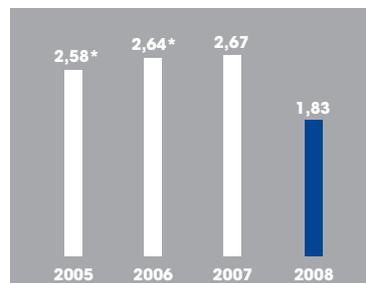
La situation de liquidité du Groupe est solide, avec 3 Md€ de crédits syndiqués non tirés et sans conditions et aucune échéance à refinancer avant mai 2010.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE (en millions d'euros)



Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe est en baisse de 32,8 %, affecté par la ligne des charges non courantes de 524 M€ (dont 396 M€ de charges d'*impairment*). La hausse des charges financières à 562 M€ (+6,9 %) a également pesé sur ce résultat. Enfin, le taux d'imposition est de 33,6 %, en hausse par rapport à celui de 2007, qui s'inscrivait à 28,7 %.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)



Le résultat net des activités poursuivies par action est de 1,83€, soit une baisse de 31,5 % par rapport à fin 2007.

Le résultat net, part du Groupe par action, après prise en compte des produits liés aux activités cédées ou en cours de cession s'élève à 1,85€ en 2008 contre 3,28€ en 2007.

\* Résultat net des activités poursuivies par action publié en 2005 et 2006.

ENDETTEMENT :  
**9,2x**  
= RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS / RÉSULTAT FINANCIER

**1 256 M€**  
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE

**1,83 €**  
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION

# PANORAMA BOURSIER

L'action Carrefour est cotée sur l'Eurolist de la Bourse Euronext Paris (Compartiment A - Code Isin : FR0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Elle fait partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50.

Au 31 décembre 2008, l'action se situait en 10<sup>e</sup> position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 2,96%.

**10<sup>e</sup>**

POSITION  
DANS L'INDICE  
CAC 40

**704902716**

ACTIONS

## CAPITAL

Au 31 décembre 2008, le capital social de Carrefour s'élève à 1 762 256 790 euros. Il est composé de 704 902 716 actions au nominal de 2,50 euros et est inchangé par rapport au 31 décembre 2007.

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	75 326 258	10,69%	75 326 258	10,27%	75 326 258	10,27%
Blue Partner Sarl	15 166 770	2,15%	15 166 770	2,07%	15 166 770	2,07%
Groupe Arnault SAS*	5 000 000	0,71%	5 000 000	0,68%	5 000 000	0,68%
Salariés	7 421 440	1,05%	14 809 440	2,02%	14 809 440	2,02%
Autodétention	19 325 573	2,74%	-	-	-	-
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-
Public	582 662 675	82,66%	623 035 364	84,96%	623 035 364	84,96%
<b>Total</b>	<b>704 902 716</b>	<b>100,00%</b>	<b>733 337 832</b>	<b>100,00%</b>	<b>733 337 832</b>	<b>100,00%</b>

\* Options d'achat d'actions assimilées en vertu de l'article L. 233-9 4° du Code de commerce.

Aux termes d'une lettre en date du 13 février 2009, la Société a été informée que la société Blue Partners a procédé le 9 février au transfert de ses titres au profit de la société Colony Blue Investor qui agit désormais de concert avec les sociétés Blue Capital et Groupe Arnault SAS.

## L'ACTION CARREFOUR

## CALENDRIER

### INFORMATIONS FINANCIÈRES

**28 avril 2009**

Assemblée Générale

**7 mai 2009**

Versement du dividende\*

**16 juillet 2009**

Publication du 2<sup>e</sup> trimestre 2009

**28 août 2009**

Résultats semestriels 2009

**15 octobre 2009**

Publication du 3<sup>e</sup> trimestre 2009

En euros	2005	2006	2007	2008
Cours : plus haut	41,75	51,15	58,10	52,52
plus bas	35,36	38,10	42,95	24,68
au 31 décembre	39,58	45,94	53,29	27,52
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	704 902 716
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	27,9	32,4	37,6	19,4
Moyenne des volumes quotidiens	2 613 756	3 117 619	4 337 998	4 168 131
Résultat net part des activités poursuivies par action	2,58	2,64	2,67	1,83
Dividende net	1,00	1,03	1,08	1,08*
Rendement	2,53%	2,24%	2,03%	3,92%

\* Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 28 avril 2009.

## INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires du groupe Carrefour bénéficient d'une information rigoureuse, transparente et régulière via :

### Le numéro vert actionnaires (appel gratuit)

En composant le 0805 902 902, l'actionnaire est renseigné sur :

- l'actualité du Groupe;
- le cours de l'action, son évolution et celle du CAC 40;
- l'agenda des rencontres et des publications financières;
- les informations pratiques relatives à l'inscription au nominatif et ses avantages, à la commande de documents institutionnels du Groupe et aux numéros utiles;
- la stratégie du Groupe et ses perspectives, en contactant le Service Relations Actionnaires.

### La lettre aux actionnaires

Destinée à l'ensemble des actionnaires au nominatif et actionnaires au porteur qui en font la demande, la lettre aux actionnaires paraît deux fois par an.

### Le guide de l'actionnaire

Il rassemble à la fois une présentation synthétique de l'entreprise ainsi que des informations pratiques et pédagogiques relatives à la gestion des actions.

### Le site Internet

Le site institutionnel du groupe Carrefour, [www.groupecarrefour.com](http://www.groupecarrefour.com), dispose d'une rubrique dédiée aux actionnaires au sein de l'espace « Finance ».

### L'alerte mail actionnaires

En s'inscrivant sur le site internet [www.groupecarrefour.com](http://www.groupecarrefour.com), rubrique « Finance », l'actionnaire est informé par e-mail de la publication des communiqués financiers du Groupe.

## RENCONTRES

### L'Assemblée Générale

Elle est le moment privilégié de rencontre entre les dirigeants et les actionnaires. Elle permet de s'informer sur la vie du Groupe, ses résultats et ses perspectives. Pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer, l'Assemblée Générale est retransmise en direct, puis en différé, sur le site institutionnel du Groupe : [www.groupecarrefour.com](http://www.groupecarrefour.com).

### Les salons

Depuis huit ans, le groupe Carrefour participe au Salon Actionaria à Paris. Ses équipes sont présentes les deux journées pour répondre à toutes les questions des visiteurs.

### Les réunions d'actionnaires

Les dirigeants du Groupe rencontrent régulièrement les actionnaires, pour présenter la stratégie et les résultats.

Le planning des prochaines rencontres est disponible sur le site Internet : [www.groupecarrefour.com](http://www.groupecarrefour.com), rubrique « Finance / Espace Actionnaires »

## ÉVOLUTION DU COURS

Cours de l'action Carrefour en 2008, comparé à l'indice CAC 40 et à l'indice BEFOODR\* (base 100)



\* Composition de l'indice BEFOODR: Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Sainsbury, Ahold, Metro AG, Wm Morrison et Tesco.

## CONTACTS

### Groupe Carrefour

**Relations Investisseurs**  
26, quai Michelet - TSA 20016  
92695 Levallois-Perret Cedex  
Tél. : 01 55 63 39 00  
[investisseurs@carrefour.com](mailto:investisseurs@carrefour.com)

### Groupe Carrefour

**Relations Actionnaires**  
26, quai Michelet - TSA 20016  
92695 Levallois-Perret Cedex  
Tél. : 0 805 902 902 (appel gratuit)  
[actionnaires@carrefour.com](mailto:actionnaires@carrefour.com)

### Actionnaires nominatifs - CACEIS

Corporate Trust - Relations Investisseurs  
Service Émetteurs - Assemblées  
14, rue Rouget de Lisle  
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09  
Tél. : 01 57 78 34 44  
Fax: 01 49 08 05 80  
[ct-contact@caceis.com](mailto:ct-contact@caceis.com)





# AU COEUR DE LA VIE DE NOS CLIENTS

Aujourd'hui, les clients veulent du beau dans leur magasin, du bon dans leur caddie et de l'utile pour leur porte-monnaie. L'envie de consommer est là, même quand le budget se resserre. Le groupe Carrefour se mobilise pour ses clients, adapte ses formats à leur rythme de vie et son offre à leurs envies, soigne son accueil et renforce sa politique promotionnelle, pour une seule raison, et ce, partout dans le monde : être leur commerçant préféré.

# CONQUÉRIR LE CŒUR DE TOUS NOS CLIENTS



Dans chacun des pays où il est présent, à travers chacun de ses formats, le groupe Carrefour mise sur l'innovation de son offre et sur l'accessibilité de ses prix pour conquérir ou reconquérir le cœur de tous ses clients.

## DES MAGASINS POUR TOUS

À fin 2008, le groupe Carrefour compte plus de 15000 magasins dans 31 pays. Au total sur l'année, il a ouvert ou acquis 1191 nouveaux magasins sous enseigne, soit une création de plus de 1,3 million de m<sup>2</sup>, permettant à plus de clients d'accéder à la modernité de ses concepts, à la diversité de son offre et à la compétitivité de ses prix. En France et en Europe, dans un contexte économique tendu, le Groupe montre une bonne résistance, qui prouve la capacité de son modèle multiformat à répondre à tous les besoins et tous les budgets. En Amérique latine, le dynamisme du groupe Carrefour confirme la préférence gagnée au fil des ans auprès des clients. Les ventes y augmentent de 31% à changes constants. Le Brésil est le troisième contributeur en termes de résultat opérationnel, derrière la France et l'Espagne. En Asie, malgré un ralentissement dans tous les pays de la zone à la fin de l'année, les ventes sont en progression de 13,3% à changes constants. La Chine est le cinquième contributeur, avec une progression de plus de 30% de son résultat opérationnel avant éléments non courants. Ce dynamisme des marchés de croissance\* se mesure aussi dans l'expansion du parc. Au total, en 2008, plus des deux tiers des nouveaux mètres carrés y ont été ouverts.

## UN CONFORT D'ACHAT RENOUVELÉ

Pour étonner et satisfaire toujours plus de clients, les enseignes du groupe Carrefour innovent dans l'agencement des magasins et dans l'offre de produits et de services proposés. À Bogotá, le magasin de Santa Ana expérimente des corners thématiques « tendance » (textile, multimédia...) dans un environnement clarifié et pensé pour la clientèle locale. En Grèce, les « business concepts » se développent au rayon bazar, sous forme d'espaces théâtralisés alternant différentes offres saisonnières. Centré sur le client et sur la marque Carrefour, la Turquie ouvre un hypermarché « laboratoire », et les consommateurs approuvent : l'accès simplifié aux rayons, les univers séduisants, le choix élargi et la fidélisation renforcée. En Argentine, les clients découvrent la première pharmacie et le premier centre d'optique Carrefour, deux services supplémentaires, facilitateurs de vie.

\* Marchés de croissance : marchés hors France, Espagne, Italie, Belgique.

**1 191**  
NOUVEAUX MAGASINS  
EN 2008  
DANS LE MONDE



## UNE POLITIQUE DE PRIX ATTRACTIVE

En période d'incertitude économique, plus que jamais, les clients sont sensibles aux prix bas. Message reçu : les enseignes intensifient leurs opérations promotionnelles. En France, le pouvoir d'achat est au cœur des actions commerciales, notamment dans les hypermarchés. Ailleurs en Europe, les enseignes reviennent aux basiques du prix bas. En Turquie, Carrefour SA lance l'opération «Bouclier de protection du budget familial» visant à stabiliser le prix des produits à marques propres pendant trois mois. De grandes opérations sont également menées sur les marchés de croissance. En Colombie, la campagne «Garantía del Precio mas Bajo» est relancée dans les hypermarchés avec une signalétique particulièrement visible, faisant de Carrefour un acteur attentif aux souhaits de ses clients. Et pour fêter ses 10 ans de présence dans le pays, une opération anniversaire multiplie les promotions attractives.

## WEB

Le développement de la marque Carrefour est une réalité sur le web aussi. Pour satisfaire toujours plus de clients sur son marché domestique, Carrefour a lancé en 2008 un nouveau portail, Carrefour.fr, qui rassemble l'ensemble des sites marchands de l'enseigne : Ooshop pour les courses alimentaires, CarrefourOnline pour le non alimentaire. Aux couleurs de la marque Carrefour, ces sites innovent. Ooshop dessert huit nouvelles villes en 2008 et couvre désormais 24 départements. Son assortiment s'enrichit de 8 000 nouvelles références. CarrefourOnline propose une nouvelle ergonomie, élargit son offre et lance des opérations promotionnelles avantageuses (déstockages, ventes flash, ventes privées). En Espagne, Carrefour.es devient une référence du e-commerce. Le site alimentaire a conquis 20% de clients en plus en 2008. C'est notamment le résultat de son extension à six nouvelles villes, avec une offre de produits adaptée avec précision à ses différents types de clients. En non alimentaire, le site, qui livre sur l'ensemble de l'Espagne, a doublé ses ventes et augmenté sa base clients de 50%.

## OUVERT



### Le monde de Carrefour

Par sa croissance organique, le développement de la franchise et des acquisitions tactiques, comme Alfa Retailindo en Indonésie, le groupe Carrefour se développe chaque année sur ses marchés et conquiert de nouveaux clients. En 2008, Carrefour a ouvert 22 hypermarchés en Chine, soit quasiment un toutes les deux semaines. En 2009, la Bulgarie a ouvert son premier magasin et la Russie inaugurera son premier hypermarché Carrefour.

# ENCHANTER LA MARQUE CARREFOUR

Engagée à rendre le quotidien des clients plus agréable et à leur proposer les meilleurs prix, la marque Carrefour poursuit sa dynamique de développement à l'échelle du Groupe.

## BIENTÔT 50 ANS D'HISTOIRE

La marque Carrefour a pris son envol en 1963 avec l'hypermarché, pour la plus grande satisfaction des consommateurs qui trouvaient pour la première fois « tout sous le même toit ». La marque enseigne va devenir une marque produit reconnue, grâce au lancement des « produits libres » en 1976, avant de faire son entrée dans les rayons en 1985 avec les produits à marque Carrefour. Depuis, la marque n'a cessé de se développer en France et à l'international, tant dans les produits que dans les services. La marque Carrefour signe aujourd'hui des assurances, des services financiers, des voyages, des spectacles, de la téléphonie mobile et, depuis 2008, de la Vidéo à la Demande proposée en France, en Espagne et en Belgique. En Pologne, la nouvelle téléphonie mobile Carrefour Mova, lancée cette année, est la moins chère du marché et ses utilisateurs bénéficient de minutes de communication gratuites en échange de leurs achats dans tous les Carrefour et Carrefour Express du pays. En Italie, la parapharmacie s'étend, avec deux ouvertures supplémentaires, sur la vingtaine d'hypermarchés possédant déjà ces rayons : les clients peuvent trouver chez Carrefour des médicaments en vente libre et bénéficient des conseils de pharmaciens.

## AU CŒUR DE LA RELATION CLIENT

La marque Carrefour est synonyme de qualité, de choix, de modernité et de prix bas. En France, elle compte plus de 20000 références, dont 4000 développées entre 2005 et 2008, dans toutes les gammes (Carrefour Sélection, AGIR Bio, Kids, Tex...). De 15 à 30% moins chère que les marques nationales, la marque Carrefour est plébiscitée par les clients dans un contexte de tension sur le pouvoir d'achat. Elle représente quasiment 30% des ventes alimentaires des hypermarchés et 9 clients sur 10 repartent avec au moins un produit Carrefour dans leur caddie. La marque Carrefour, c'est aussi la fidélité récompensée. En France, plus de 12 millions de foyers sont porteurs de la carte Carrefour, qui étend ses avantages fidélité à toutes les enseignes Carrefour et s'affirme, pour la troisième année consécutive, comme le programme de fidélité préféré des Français (TNS Sofres). En Grèce et en Italie aussi, les clients fidèles peuvent désormais utiliser leur carte dans l'ensemble des magasins Carrefour.

## UN CAPITAL À DÉVELOPPER

Classée marque de distribution alimentaire la plus performante en Europe par Interbrand en 2008, Carrefour recèle un véritable potentiel de développement. L'ambition du Groupe est double : faire de la marque Carrefour une valeur de cœur et de croissance. Pour être plus proche de ses clients, la marque Carrefour privilégie le commerce sur mesure, des magasins de proximité aux hypermarchés. Pour être plus chaleureuse, la marque Carrefour déploie de nouveaux services adaptés aux rythmes de vie des clients, améliore la qualité de son accueil et personnalise sa relation. Pour être plus attractive, elle renforce l'innovation de son offre et clarifie sa politique de prix. Et pour capitaliser sur ces nouveaux atouts, le Groupe fédère de plus en plus de formats sous la bannière Carrefour. C'est ainsi, et par une offre de qualité et des prix bas, que la marque Carrefour gagne durablement la confiance de ses clients.





**12** MILLIONS  
DE PORTEURS  
DE CARTE DE FIDÉLITÉ  
EN FRANCE

## EXEMPLAIRE

### L'Argentine 100 % Carrefour

En juillet 2008, Carrefour Argentine finalisait son programme de changement d'enseigne. À l'issue d'une métamorphose de 18 mois, 117 magasins du pays sont passés sous enseigne Carrefour, ce qui représente plus de 200000 m<sup>2</sup> aménagés. De l'hypermarché classique au mini-hypermarché, en passant par le supermarché Carrefour Express, Carrefour Argentine illustre la politique monomarque et multiformat que le Groupe mène en France et à l'international. Elle permet à Carrefour Argentine de consolider son leadership sur le marché de la distribution et de conquérir le cœur des consommateurs. Les résultats sont là : en 2008, les ventes ont nettement progressé dans les magasins rénovés.







# AU CŒUR DE LA VILLE

Grande ville et village, centre-ville et périphérie sont les lieux de tous les échanges. Les commerces du groupe Carrefour sont là. En repensant ses hypermarchés, en déployant sa marque dans ses supermarchés, en imaginant les magasins de proximité et le maxidiscount de demain, le groupe Carrefour veut, plus que jamais, être au cœur de la ville et répondre à tous les moments de vie de ses clients.

# DES HYPERMARCHÉS À L'AUBE D'UNE NOUVELLE ÈRE

Les clients veulent du choix, des prix, de la qualité et des courses plus rapides dans un environnement simple et convivial. Les hypermarchés Carrefour entrent dans l'ère du sur-mesure et partent à la conquête de nouveaux marchés.

**1** MILLION DE CLIENTS  
PAR JOUR DANS  
LES HYPERMARCHÉS  
EN FRANCE



## À TAILLE HUMAINE

N°1 mondial des hypermarchés avec 1 302 magasins dans le monde, le groupe Carrefour adapte en permanence ses formats aux modes de vie de ses clients. Pour leur offrir un nouveau confort d'achat, les hypermarchés se déploient sur un modèle plus compact. En 2008, dans le monde, la taille moyenne d'un hypermarché ouvert est de 5 400 m<sup>2</sup>, soit les deux tiers de la taille d'une ouverture de 2004. Dans de nombreux pays, le format de croissance est même de 3 000 m<sup>2</sup> pour couvrir au plus près les besoins de chaque zone de chalandise. Dans ces formats compacts, Carrefour enrichit son offre pour rester fidèle à sa vocation d'hypermarché. Des pays comme la Colombie, la Thaïlande, Taïwan, la Pologne, l'Espagne ou la Roumanie sont précurseurs en la matière. À Bogotà, par exemple, Carrefour a ouvert deux hypermarchés d'une surface de vente inférieure à 2 600 m<sup>2</sup>. À Taïwan, Carrefour tire sa croissance des formats compacts et mini, implantés pour certains dans des galeries marchandes proposant une large palette de services et de loisirs.

## AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS LOCALES

Les enseignes du groupe Carrefour se développent au plus près des besoins de leurs clients. Au Brésil, Atacadao, le concept de magasins centrés sur les prix bas, montre toute sa pertinence. Fin 2008, Carrefour Brésil compte 48 Atacadao contre 34 en 2007, qui affichent des progressions de ventes à deux chiffres sur l'année. En Colombie, les magasins dits « Tintalito » permettent à une clientèle aux revenus modestes d'accéder à des produits de consommation courante au meilleur prix et avec la meilleure qualité.

## AVEC PLAISIR ET AVEC CHOIX

Entrer dans un hypermarché Carrefour, c'est la garantie d'avoir du choix et des produits de qualité, accessibles à tous. De l'achat plaisir à l'achat utile, les rayons s'enrichissent de nouveaux produits et de nouveaux services. Avec plus de 3 000 produits à marque Carrefour, les hypermarchés de Thaïlande satisfont tous les besoins de la famille. L'offre Carrefour Premium s'adresse à ceux qui veulent le meilleur. L'offre Carrefour, en cœur de gamme, propose des produits de qualité équivalente aux marques de fabricants, avec un prix très accessible. L'offre



## ENGAGÉ

### Pour le pouvoir d'achat

Les hypermarchés Carrefour lancent dès avril 2008 le « Plan Pouvoir d'Achat » et proposent le remboursement de la TVA, directement à la caisse, sur des milliers de produits du quotidien. En septembre, Carrefour lance le « Mois de l'Hyper Pouvoir d'Achat » avec des opérations journalières coups de poing et déclenche les « Prix Pouvoir d'Achat » : 300 produits de marques à prix baissés et bloqués jusqu'à fin 2008.

Big Saver garantit de « grosses économies » sur des produits de consommation courante. Côté textile et décoration, les gammes se développent dans tous les hypermarchés. En Colombie, Tex modernise son identité et son image, tout en proposant des vêtements pour tous les moments de vie : *urban, casual, sportswear, maternity...* Et pour aller plus loin, Carrefour Colombie teste, dans trois hypermarchés de Bogotá, la conception assistée par ordinateur pour moderniser la présentation des vêtements en rayon. Côté maison, la ligne Casa&Déco remporte un succès croissant auprès des clients. En France, les arts de la table s'étoffent avec Carrefour Home, qui a lancé l'offre « Jeune Habitat », ciblant tous ceux qui s'installent pour la première fois.

## EXPERT



### Carrefour Property optimise

Renforcer l'attractivité des sites, les adapter à leur environnement et aux modes de vie des clients, c'est la mission de Carrefour Property. En 2008, ses experts ont lancé des premières études sur les hypermarchés Carrefour en Europe et vont poursuivre ce travail en 2009 pour nourrir la réflexion sur la réinvention de l'hypermarché. Objectif : trouver le bon modèle de vente et de rentabilité en ajustant les surfaces à l'activité commerciale locale. En Italie, par exemple, l'hypermarché de Romanina s'est recentré sur un format plus compact (4500 m<sup>2</sup>) et un étage a été affecté à la galerie commerciale. À Chambourcy, en France, le magasin est repensé au sein de son site et bénéficie d'un agrandissement.

**48**  
ATACADAOS  
AU BRÉSIL

**126**  
NOUVEAUX  
HYPERMARCHÉS  
DANS LE MONDE

# DES SUPERMARCHÉS AUX COULEURS DE CARREFOUR



Pour les clients de ses quelque 3000 supermarchés, le Groupe accélère la modernisation et la conversion sous enseigne Carrefour.



## LA VITALITÉ DE LA MARQUE

Partout dans le monde, le déploiement de la marque Carrefour sur les supermarchés est un succès. Les magasins Champion ou Norte passés en 2007 sous enseigne Carrefour Express ou Carrefour Bairro en Espagne, Argentine et Brésil affichent tous des progressions de chiffre d'affaires en 2008. En Espagne, par exemple, les supermarchés connaissent une croissance de leurs ventes TTC de 7,4% en comparable en 2008. Même accueil positif des clients en Roumanie, en Turquie, en Pologne, où l'ensemble des supermarchés Ahold sont convertis en Carrefour Express, et en Indonésie, où 13 magasins Alpha Retailindo se transforment eux aussi en Carrefour Express.

En France, le passage de magasins Champion à l'enseigne Carrefour Market a fait l'objet de six mois de test. Le 25 juin 2008, un déploiement rythmé peut commencer et, à fin décembre, 160 magasins Carrefour Market fleurissent un peu partout en France, dont des franchisés. Les nouveaux Carrefour Market enregistrent une belle croissance, grâce à une augmentation des volumes et aux atouts de la marque Carrefour. Ailleurs, la Grèce transforme ses magasins Champion en Carrefour Marinopoulos et l'Italie inaugure un premier Carrefour Market à Milan. En Colombie, le Groupe annonce en septembre le rachat de la chaîne de supermarchés Mercadefam, devenant ainsi le n°1 de l'État de Santander, et étudie le passage de ces magasins sous enseigne Carrefour.

## AU BÉNÉFICE DES CLIENTS

Sous l'enseigne Carrefour Market en France, les clients des supermarchés retrouvent la convivialité des équipes en place et découvrent la modernité de Carrefour. L'offre s'enrichit de près de 20% de produits à marque Carrefour et de nouvelles gammes non alimentaires : textile, culture et loisirs, arts de la table notamment. Le nouvel aménagement simplifie le parcours client, clarifie la présentation et modernise l'image du magasin. Enfin, la fidélité des clients est mieux récompensée : ils bénéficient désormais des avantages de la Carte Carrefour dans tout le réseau, supermarchés, hypermarchés et même dans les magasins de proximité en test sous les enseignes Carrefour Contact et Carrefour City.



PLUS DE **900**  
MAGASINS CARREFOUR  
MARKET À FIN 2009  
EN FRANCE

## NOUVEAU!



### Les produits Carrefour arrivent chez Carrefour Marinopoulos

Avec le passage sous enseigne Carrefour Marinopoulos des supermarchés Champion Marinopoulos, les clients découvrent les produits Carrefour : en cœur de gamme sous la marque Carrefour, au rayon gourmet avec Carrefour Sélection, pour les enfants avec Baby et Kids, pour la santé avec les produits Light, et bien sûr, en produits responsables avec Carrefour AGIR. Proposés aux meilleurs prix, ces produits viennent compléter l'offre en produits frais adaptés aux goûts locaux.



# MAXIDISCOMPTE, DES PRIX BAS TOUTE L'ANNÉE



Dans un contexte économique tendu, les clients sont déterminés à optimiser leur pouvoir d'achat. Le groupe Carrefour et ses enseignes maxidiscompte continuent à démocratiser la consommation en maintenant leurs prix bas tout au long de l'année.

## LE MAXIDISCOMPTE POUR TOUS

En 2008, Dia, la branche maxidiscompte du groupe Carrefour, confirme sa pertinence économique dans tous les pays où elle est implantée : Espagne, France (Ed), Portugal (Minipreço), Grèce, Turquie, Argentine, Brésil et Chine. Son parc s'étoffe de 459 ouvertures pour atteindre 6252 magasins.

L'Espagne, territoire maxidiscompte par excellence avec près de 50% du parc, affiche de solides performances. En 2008, les ventes TTC augmentent de 16,2%. Cette performance a été réalisée notamment grâce aux 183 magasins «Supermercado Plus» passés sous enseigne Dia suite à leur rachat à l'allemand Tengelmann. En France, le groupe Carrefour a été le précurseur du format maxidiscompte avec la création de l'enseigne Ed dès 1978, qui compte aujourd'hui plus de 900 magasins. Le Groupe entend désormais dynamiser le développement de ce format, qui correspond aux attentes des consommateurs.

## UN REGARD NEUF SUR DIA

Premier discounteur en Espagne, Dia se doit en permanence d'innover pour conforter sa place. En 2008, Dia modernise son image et se dote d'un logo plus actuel et plus proche des clients, rebaptisant ses magasins Dia Maxi et Dia Market. La nouvelle identité, plus impactante, s'accompagne d'une rénovation intérieure des magasins pour offrir un meilleur service aux clients tout en gardant leur vocation. Les Dia Maxi proposent un maximum de références non-alimentaires sur 1 200 m<sup>2</sup>. Les Dia Market concentrent sur 500 m<sup>2</sup> les rayons les plus fréquentés : fruits et légumes, viande et poisson vendus en libre-service et une offre snacking. Au global, les 390 Dia Maxi et 278 Dia Market inaugurés depuis plus de deux ans connaissent un succès quotidien.

## LA FIDÉLISATION POUR PROFITER DE NOMBREUX AVANTAGES

Le programme de fidélité Club Dia a été lancé en Espagne en 1998 et depuis, plus de 14 millions de ménages s'y sont associés. Actuellement, plus de 9 millions de ménages en Espagne, 2 millions au Portugal, 1,5 million en Grèce et 1 million en Argentine profitent des avantages de ce programme, qui sera déployé progressivement dans l'ensemble des pays concernés du Groupe.



## DÉMOCRATIQUE

### La promo en plus

Au-delà des prix bas toute l'année, 23 opérations de promotion ont été proposées aux clients de Dia Espagne en 2008. 12 opérations classiques de réduction de prix et 11 opérations spéciales, telles que «3 produits pour 2», «Le deuxième produit à moitié prix» ou encore «Des centaines de lots à prix réduits». Dia est aussi allé plus loin dans sa politique de fidélisation, avec un programme de coupons de réductions personnalisées pour chaque profil de clients.

**14** MILLIONS  
DE PORTEURS DE CARTE  
DE FIDÉLITÉ DIA  
DANS LE MONDE

## EXCLUSIF



### La téléphonie mobile à prix Dia

En mai 2008, Dia a lancé «Diamovil» dans tous ses magasins d'Espagne, en partenariat avec Orange. Cette offre de téléphonie, sous forme de carte rechargeable, est non seulement proposée à prix Dia, mais elle fait gagner de l'argent au client. Pour chaque recharge de carte Diamovil, il bénéficie d'une remise de 50% de la valeur de la recharge sur son panier. De même, pour 20 euros d'achats, le client bénéficie d'un euro de réduction sur sa recharge de mobile. À fin décembre 2008, Diamovil comptait plus de 34 000 lignes actives.

# PROXIMITÉ ET CASH & CARRY, TOUJOURS AUX CÔTÉS DES CLIENTS



Les clients plébiscitent le commerce de proximité. Le groupe Carrefour met toute sa modernité dans ce format d'avenir. Tandis que Promocash, le commerce de gros réservé aux professionnels, met le cap sur la franchise.

## PRATIQUE

### Carrefour City en Espagne

Avec 11 Carrefour City à Madrid, Carrefour augmente cette année sa présence au cœur de la capitale avec un format complémentaire des hypermarchés et des supermarchés. Depuis sa création fin 2007, Carrefour City s'est imposé comme un concept moderne qui révolutionne la praticité d'achat avec un rapport qualité-prix optimal. Son assortiment est adapté aux besoins des clients urbains. Composé à 90 % de produits alimentaires, il propose plus de 1 000 articles à marque Carrefour et des services utiles comme les recharges téléphoniques ou la livraison à domicile, qui le distinguent des concurrents.

### LES COURSES EXPRESS

Sur un parc de plus de 15 000 magasins, le groupe Carrefour compte 4 813 magasins de proximité en 2008, principalement en franchise, sous différentes enseignes comme Marché Plus, Shopi, 8 à Huit, Proxi en France ou DiperDi en Italie... Les franchisés bénéficient de tous les atouts de ces enseignes : des concepts adaptés aux attentes des clients, des produits proposés au meilleur rapport qualité/prix, des services et des équipes opérationnelles dédiées leur transmettant leur savoir-faire. Pour apporter toute sa modernité et sa notoriété à ce format, le groupe Carrefour commence à déployer sa marque sur les magasins de proximité. Sous l'enseigne Carrefour Express, le Brésil a déjà ouvert cinq boutiques dans des stations-services en 2007 et en compte trois de plus en 2008. En Pologne, 27 Carrefour 5 Minut sont implantés dans les villes, y compris dans des stations-services. En Espagne, 11 Carrefour City animent le centre-ville de Madrid grâce à l'acquisition de magasins de la chaîne Superma. À Taiwan, Carrefour inaugure son premier magasin de proximité en 2009 : Carrefour Convenient Buy, ouvert 24 h sur 24 pour satisfaire les consommateurs urbains.

### L'ENVIE DU JOUR

En ville, la tendance est aux courses complémentaires, que l'on fait à pied. En France, le Groupe teste simultanément deux nouvelles enseignes du quotidien : Carrefour Contact et Carrefour City.

Implanté à l'entrée ou au cœur des petites villes et des villages, Carrefour Contact propose une sélection de produits nécessaires à la préparation des repas avec une offre généreuse en produits frais et un rayon boucherie. Carrefour City est spécialement conçu pour répondre aux attentes d'une clientèle nomade et citadine. C'est un lieu agréable, fluide et vitaminé, organisé en deux espaces : « Pour tout de suite », avec des produits prêts à consommer, et « Pour plus tard », dédié aux courses du quotidien. Carrefour City propose une large amplitude horaire, qui suit le rythme de vie des citadins. À Paris, il est ouvert de 7h à 23h.

Dans ces deux enseignes, les clients retrouvent tous les atouts de la marque Carrefour, en particulier la diversité de ses gammes et le programme de fidélité unique, valable dans toutes les enseignes Carrefour en France. Le tout sur des surfaces compactes, 800 m<sup>2</sup> en moyenne pour Carrefour Contact et de 400 à 600 m<sup>2</sup> pour Carrefour City.



## ENTRE PROFESSIONNELS

Promocash, le libre-service de gros dédié aux professionnels de la restauration et de l'alimentation, est présent en France depuis 40 ans avec un parc de 129 magasins répartis sur l'ensemble du territoire. En 2007, l'enseigne a engagé la mutation complète de son modèle vers la franchise. Une série de tests a confirmé la pertinence de la formule de location-gérance, déployée à bon rythme. À fin 2008, Promocash compte 120 franchisés, dont 90 locataires-gérants et 9 magasins intégrés. Cette évolution permet d'offrir de nouvelles opportunités professionnelles aux salariés de Promocash et à tous ceux qui souhaitent rejoindre l'enseigne cash & carry du n°2 mondial de la distribution.

## PROMOCASH RECRUTE

2009 sera une année charnière pour Promocash. L'enseigne ouvrira plusieurs magasins avec l'objectif d'en créer une vingtaine dans les trois ans. Cette expansion sera soutenue par une campagne nationale de recrutement à destination de futurs franchisés-investisseurs et de futurs locataires-gérants ne disposant pas des capitaux nécessaires pour investir dans un fonds de commerce, mais résolus à entreprendre.

**Promocash**  avec vous

**N°2  
DU CASH & CARRY  
EN FRANCE**

**300 000  
CLIENTS**

**129  
ÉTABLISSEMENTS**

**7 000 À 12 000  
RÉFÉRENCES**

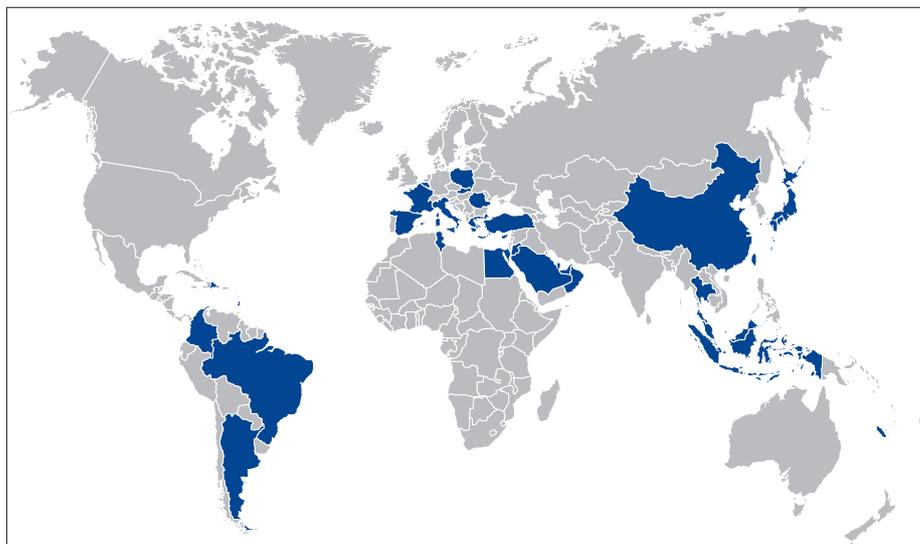
# LE GROUPE CARREFOUR PREMIER DISTRIBUTEUR MULTIFORMAT AU MONDE

PARC SOUS ENSEIGNES AU 31 DÉCEMBRE 2008 (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)

## 1 302

TOTAL HYPERMARCHÉS

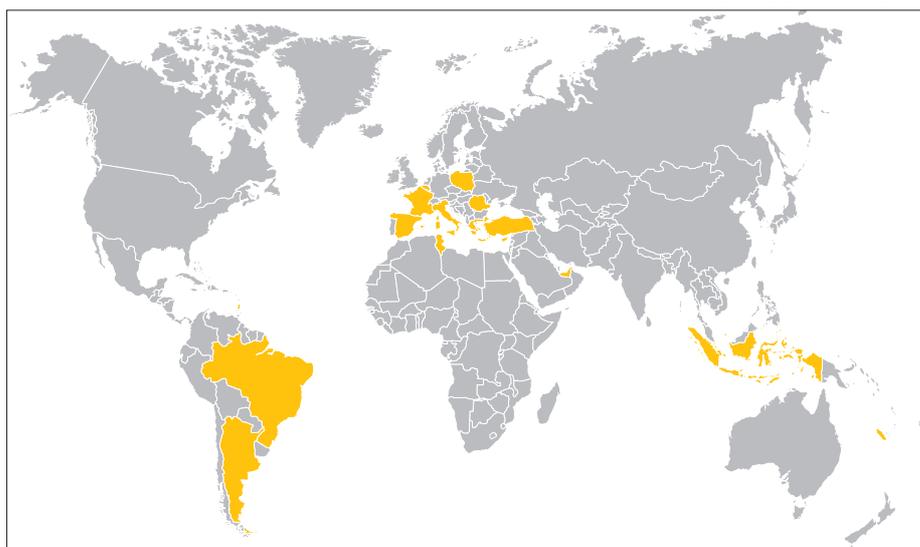
HYPERMARCHÉS		
	Total	Dont Franchisés
<b>Total France</b>	<b>228</b>	<b>25</b>
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	57	
Espagne	168	6
Grèce et Chypre	31	
Italie	69	3
Pologne	78	
Roumanie	21	
Turquie	22	
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>446</b>	<b>9</b>
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	67	
Bésil	162	
Colombie	59	
<b>Total Amérique latine</b>	<b>288</b>	<b>0</b>
<b>Asie</b>		
Chine	134	
Indonésie	43	
Malaisie	16	
Singapour	2	
Taiwan	59	
Thaïlande	31	
<b>Total Asie</b>	<b>285</b>	<b>0</b>
<b>Pays partenaires</b>		
Arabie Saoudite	9	9
Bahrein	1	1
Dom-Tom	11	11
Égypte	4	4
Émirats Arabes Unis	10	10
Japon	7	7
Jordanie	1	1
Koweït	1	1
Oman	2	2
Qatar	3	3
République dominicaine	1	1
Slovaquie	4	4
Tunisie	1	1
<b>Total pays partenaires</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 302</b>	<b>89</b>



## 2 919

TOTAL SUPERMARCHÉS

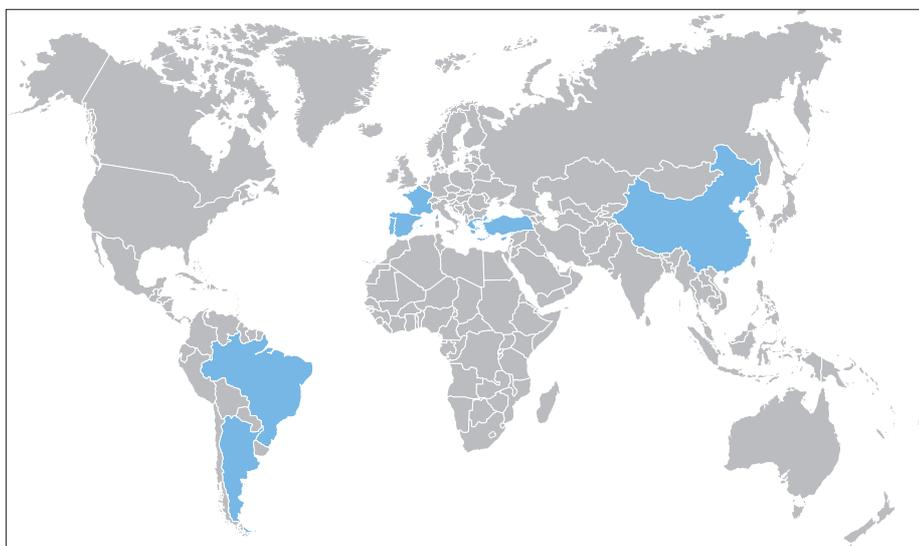
SUPERMARCHÉS		
	Total	Dont Franchisés
<b>Total France</b>	<b>1 001</b>	<b>411</b>
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	379	316
Espagne	98	2
Grèce et Chypre	229	20
Italie	508	272
Pologne	225	
Roumanie	20	
Turquie	125	
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>1 584</b>	<b>610</b>
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	112	
Bésil	39	
<b>Total Amérique latine</b>	<b>151</b>	<b>0</b>
<b>Asie</b>		
Indonésie	30	
<b>Total Asie</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
<b>Pays partenaires</b>		
Belgique	65	65
Dom-Tom	41	41
Émirats Arabes Unis	3	3
Tunisie	44	44
<b>Total pays partenaires</b>	<b>153</b>	<b>153</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 919</b>	<b>1 174</b>



# 15 430 MAGASINS DANS LE MONDE

## 6 252

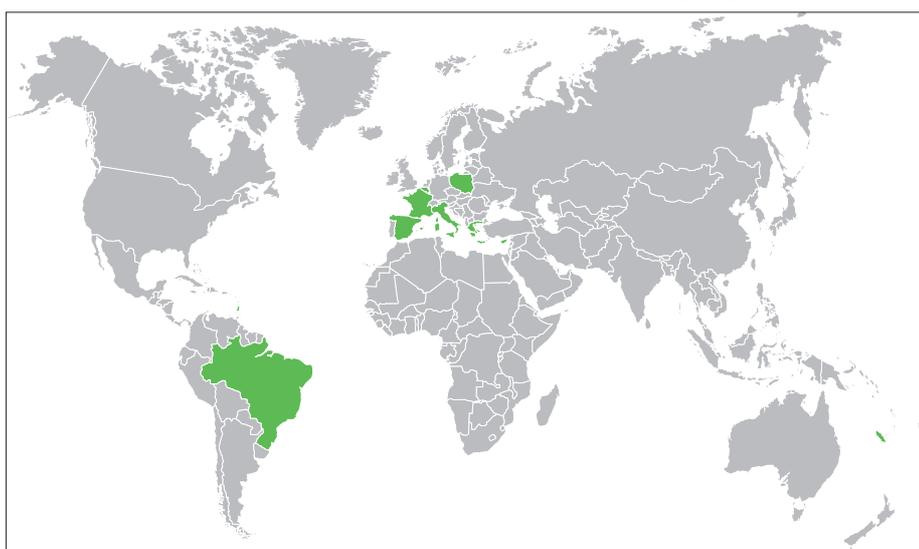
TOTAL MAXIDISCOMPTE



MAXIDISCOMPTE		
	Total	Dont Franchisés
<b>Total France</b>	<b>914</b>	<b>72</b>
<b>Europe (hors France)</b>		
Espagne	2796	824
Grèce et Chypre	372	101
Portugal	498	134
Turquie	613	182
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>4279</b>	<b>1241</b>
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	410	71
Brésil	327	60
<b>Total Amérique latine</b>	<b>737</b>	<b>131</b>
<b>Asie</b>		
Chine	322	13
<b>Total Asie</b>	<b>322</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6252</b>	<b>1457</b>

## 4813 144

TOTAL PROXIMITÉ TOTAL CASH & CARRY



PROXIMITÉ		
	Total	Dont Franchisés
<b>Total France</b>	<b>3245</b>	<b>3245</b>
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	191	191
Espagne	11	
Grèce et Chypre	256	223
Italie	1016	838
Pologne	27	27
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>1501</b>	<b>1279</b>
<b>Amérique latine</b>		
Brésil	8	
<b>Total Amérique latine</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Pays partenaires</b>		
Dom-Tom	59	59
<b>Total Asie</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>4813</b>	<b>4583</b>

CASH & CARRY		
	Total	Dont Franchisés
<b>Total France</b>	<b>129</b>	<b>120</b>
<b>Europe (hors France)</b>		
Italie	15	1
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>144</b>	<b>121</b>





# AU COEUR DES ÉCHANGES

Le groupe Carrefour assume son rôle d'acteur responsable des enjeux économiques et sociaux. Il s'associe aux meilleurs experts du développement durable, soutient ses collaborateurs engagés et ses fournisseurs exemplaires. Il entraîne ainsi ses clients vers un commerce responsable, au profit de tous.

# DÉVELOPPER UN COMMERCE RESPONSABLE



Le groupe Carrefour entre chaque jour dans la vie de millions de clients, de producteurs, d'industriels, de collaborateurs et de franchisés. Cette proximité fonde sa responsabilité économique et son engagement citoyen.

## CRÉATEUR DE VIE LOCALE

Les magasins Carrefour sont moteurs d'emplois et jouent un rôle d'intégrateur. En France, 90% des embauches sont réalisées dans la zone de chalandise des magasins qui, pour certains, sont implantés dans des quartiers sensibles. Début 2008, en signant le plan Espoir Banlieues, le Groupe s'est engagé à recruter 1 000 jeunes issus de quartiers prioritaires. Un an après, près de 4 000 jeunes ont rejoint les enseignes du Groupe. L'implantation d'un magasin Carrefour est aussi créatrice de vie. Les hypermarchés attirent d'autres commerces dans les galeries marchandes et créent un nouveau rendez-vous à la périphérie des villes. Les supermarchés tiennent souvent lieu de centres de vie dans les quartiers sensibles et les magasins de proximité maintiennent le lien social dans les centres-villes et les zones rurales. C'est d'ailleurs l'objet du partenariat entre La Poste et les enseignes de proximité du groupe Carrefour qui prennent le relais de la présence postale dans les villages.

## VECTEUR DE CONSOMMATION CITOYENNE

Les enseignes du Groupe démocratisent la consommation responsable et rendent les produits bio, équitables ou solidaires accessibles à tous en développant leurs propres gammes. En 2008, les différentes gammes Carrefour AGIR (Bio, Éco Planète, Nutrition, Solidaire) se sont enrichies de plus de 100 produits et Carrefour est désormais le premier distributeur de produits bio de l'Hexagone. En Belgique, Carrefour innove en proposant en 2008 une offre d'énergie verte et pas plus chère : Carrefour Énergie ÉcoPlanet. Pour sensibiliser le consommateur, les enseignes valorisent, partout dans le monde, l'offre citoyenne grâce à une signalétique spécifique en rayons, à des opérations promotionnelles et des manifestations thématiques comme la Journée Mondiale de l'Environnement, la Semaine de la Nutrition, la Semaine Européenne de l'Énergie Durable ou la Quinzaine du Commerce Équitable.



## PARTENAIRE DES PRODUCTEURS LOCAUX

78% des produits alimentaires à marques propres distribués dans les magasins du Groupe proviennent d'approvisionnements locaux, et notamment de producteurs et de PME. Pilier de cette coopération: les Filières Qualité Carrefour. Inventées par Carrefour en 1992, elles sont aujourd'hui 418 dans 15 pays et font travailler 25797 fournisseurs. Pour fidéliser les producteurs, le Groupe s'engage contractuellement sur des volumes d'achat à travers le Partenariat Garanti Carrefour. Il les accompagne, par ailleurs, dans une démarche de progrès continu. En France, les 20000 producteurs «Engagement Qualité Carrefour» bénéficient de conseils pour intégrer des critères de qualité et de respect de l'environnement dans leurs processus: traçabilité, refus des OGM, interdiction des farines animales et du traitement chimique des récoltes et des sols. Autre partenariat, les marques représentatives du patrimoine agricole et culinaire se multiplient: de Reflets de France à Souvenirs du Terroir (Belgique), Tierra de Colombia (Colombie), De Nuestra Tierra (Espagne) ou Terre d'Italia (Italie).

## GARANT DE LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

En 2008, le Groupe a réuni les Directions Qualité Alimentaire et Non Alimentaire dans une Direction Qualité Groupe pour renforcer son action. La sécurité des produits alimentaires est non négociable. Elle est inscrite dans les cahiers des charges des fournisseurs et garantie par un plan de surveillance annuel. Le Tableau de Bord Qualité permet de suivre chaque référence tout au long de sa vie commerciale et de réagir rapidement en cas de besoin. La démarche Qualité du Groupe s'appuie aussi sur des contrôles réguliers en magasins. Ainsi, en 2008, Ed a doublé le nombre de tests réalisés sur sa chaîne logistique. La Fondation Carrefour Chine pour la sécurité alimentaire a poursuivi son action de progrès volontaire avec les fournisseurs et les autorités locales. En non alimentaire aussi, la sécurité est de rigueur: jouets, vêtements pour enfants et cosmétiques à marques propres sont placés sous haute surveillance et font l'objet d'un dialogue permanent avec la communauté scientifique et les consommateurs. Lors du référencement des jouets pour Noël 2008, la totalité des usines ont été auditées techniquement (107 usines) et 10 d'entre elles ont été soumises à un audit social, les autres ayant un certificat ICTI (référentiel social pour les industriels du jouet). De plus, Carrefour a participé en 2008 à la rédaction d'un rapport pour la Commission européenne évaluant l'efficacité des mesures de sécurité mises en place dans le secteur du jouet.

**418**  
FILIÈRES QUALITÉ  
CARREFOUR DANS  
15 PAYS

**1<sup>er</sup>**  
DISTRIBUTEUR  
DE PRODUITS BIO  
EN FRANCE

## ACTEUR



### L'implication du groupe Carrefour

Présent dans 9 pays de l'Union européenne et 31 pays du monde, le groupe Carrefour participe aux débats européens et internationaux sur la compétitivité du commerce, le respect des Droits de l'Homme ou la lutte contre le changement climatique. Autre sujet de mobilisation du Groupe: la Pêche Responsable. Le Groupe soutient le respect des avis scientifiques dans l'élaboration des quotas auprès du gouvernement français, ainsi que la création d'un écolabel européen et participe à la lutte contre la pêche illégale en inventoriant les «bateaux noirs» opérant dans le monde. Le Groupe participe également aux travaux de la Commission européenne pour un élargissement de l'écolabellisation à d'autres catégories de produits, qui permettra au consommateur d'agir, via son acte d'achat, pour la protection de l'environnement.

# ÊTRE UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE



Les 495 000 collaborateurs sont les premiers ambassadeurs des enseignes auprès de leurs clients. Pour eux, le groupe Carrefour s'engage dans une dynamique d'employeur de référence et de préférence.

## UNE MARQUE EMPLOYEUR

Pour fidéliser ses talents et renforcer son pouvoir d'attraction, le groupe Carrefour s'appuie sur sa politique de ressources humaines. En 2008, les Hypermarchés France inaugurent la polyactivité pour les hôtesses de caisse, qui vient compléter les horaires en îlots déjà en place. La signature de la Charte de la parentalité par le Groupe, en France, permet de concilier l'évolution professionnelle des salariés parents avec leur épanouissement familial. Dans les pays en croissance, les avantages sociaux se renforcent. Au Brésil, le Groupe instaure un service spécialisé de sécurité et de médecine du travail et lance une assistance médicale pour les collaborateurs et leur famille. Il met également en place un plan privé garantissant un complément de retraite, et offre une assurance vie aux familles des salariés en cas d'accident, d'incapacité ou de décès.

## UNE ÉCOLE DE LA RÉUSSITE

Dans le monde, chaque année, le groupe Carrefour embauche environ 100 000 personnes. Ce volume de recrutement et la variété des métiers (plus de 120 métiers différents) permettent au Groupe d'offrir des opportunités d'emploi et de carrières adaptées à tous les profils : jeunes, seniors, hommes, femmes, personnes handicapées, diplômés ou non. Dans le Groupe, la diversité est naturelle et la politique d'égalité des chances fait fonctionner l'ascenseur social. 75% des directeurs du Groupe sont issus de la promotion interne. Cette politique repose notamment sur l'outil « Cap Careers », qui permet une évaluation fine des collaborateurs cadres, et sur un investissement significatif dans la formation. Elle prend des formes différentes : orientation client et management pour les cadres en Chine, lutte contre l'illettrisme dans les hypermarchés en France ou encore création d'un Institut Carrefour à Djakarta, en Indonésie. Il formera les managers du Groupe et de sa filiale Alfa Retailindo, qui seront chaque année plus de 1 900 à recevoir 20 000 journées de formation.



## RESPONSABLE

### La veille du groupe Carrefour

Être un employeur de référence, c'est aussi veiller aux conditions sociales de fabrication de ses produits et au bien vivre des salariés de ses fournisseurs. Depuis 1997, le groupe Carrefour a noué un partenariat avec la Fédération internationale des ligues des Droits de l'Homme et une charte sociale a été élaborée en 2000 puis actualisée en 2005. Elle est fondée sur les obligations de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les principes de l'Organisation Internationale du Travail: interdiction de l'esclavage, du travail forcé ou du travail des enfants... Pour suivre sa mise en œuvre, des audits sont menés dans des pays sensibles, comme la Chine, l'Inde ou le Bangladesh. En 2008, 472 audits ont été menés. Le groupe Carrefour a aussi participé à la création en 2006 du «Global Social Compliance Programme» et contribue à faire converger les standards sociaux existants.



### UNE PLATE-FORME DE DIALOGUE

Pour faire progresser le bien-vivre au travail, le groupe Carrefour s'appuie sur «les Écoutes du Personnel»: des groupes de collaborateurs représentatifs des effectifs s'expriment de façon anonyme et les résultats permettent d'identifier les axes de progrès. Dans tous les pays, le Groupe veille au respect des droits syndicaux à travers un accord signé avec la fédération syndicale internationale Union Network International (UNI). Application concrète: en 2008, Carrefour Turquie a signé un contrat collectif avec le syndicat du commerce, source de progrès réel pour les collaborateurs en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Le Groupe encourage la négociation sur l'amélioration des conditions de travail à tous les niveaux. Au niveau de la profession, Carrefour et l'UNI interviennent de concert dans le dialogue sectoriel européen. Au niveau du Groupe, Carrefour a créé, au début des années 90, l'un des tout premiers Comités européens, appelé Comité d'information et de concertation européen (CICE) qui réunit, dans un dialogue social riche et constructif, les partenaires sociaux européens. Le CICE est également impliqué dans la démarche de RSE du Groupe. Au niveau des pays, les directions pilotent le dialogue social local.

### UN GAGE DE SÉCURITÉ

Dans de nombreux pays, le Groupe contribue à l'élaboration de standards de sécurité en s'inspirant des normes françaises et mène des campagnes de formation et de sensibilisation pour diminuer le nombre d'accidents. Prévenir les risques psychosociaux est une autre préoccupation du groupe Carrefour, qui participe à des cercles de réflexion sur la prévention de la violence au travail. En France, les hypermarchés proposent la formation SOS Conflits pour aider les employés à gérer les relations difficiles avec les clients.

**7<sup>e</sup>** EMPLOYEUR  
PRIVÉ MONDIAL AVEC  
PLUS DE 495 000  
COLLABORATEURS  
DANS LE GROUPE





# AU COEUR DE LA PLANÈTE

Chaque jour, les enseignes du groupe Carrefour agissent pour que le commerce se développe en harmonie avec la planète et les hommes. Leur action est concrète et mesurable, leur engagement est durable et solidaire.

# RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

Le groupe Carrefour se mobilise pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement. Créer une dynamique vertueuse pour la planète, tel est l'enjeu de son action au quotidien.



## DES PRISES DE POSITION FORTES

Le groupe Carrefour repense ses activités commerciales pour préserver les ressources naturelles. Son action se mesure notamment dans ses gammes proposées aux clients : des produits alimentaires à marque propre non étiquetés OGM en Europe, des meubles de jardin en bois exotique fabriqués à partir d'espèces non menacées, l'arrêt total de la commercialisation du thon rouge de Méditerranée en Europe en 2008, le soutien à la création de filières durables d'huiles de palme et de soja. Le Groupe avance avec ses partenaires. Aux côtés du WWF, pour une politique de pêche qui préserve les ressources halieutiques et pour une gestion durable des forêts qui privilégie les espèces certifiées par le Forest Stewardship Council (FSC). Avec l'Unesco en Italie, pour apprendre aux enfants à connaître et respecter l'eau, dans le cadre du projet Water Education for Teacher (WET). Avec l'Ademe, pour améliorer les performances environnementales de ses activités et pour développer de nouveaux éco-produits sous la marque Carrefour AGIR Éco Planète, en France.

## DES PROGRÈS VISIBLES EN MAGASINS

Réduire l'empreinte des magasins partout dans le monde est la priorité. Le Groupe s'engage à baisser de 20% sa consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 par rapport à 2004. À fin 2008, il l'a réduite de 13,6% et les Hypermarchés France, Italie et Belgique ont déjà atteint les 20% à fin 2008. Le Groupe se penche aussi sur la question des fluides réfrigérants, deuxième source d'émissions de gaz à effet de serre. Côté papier en Europe, le Groupe vise 100% de papier issu de fibres de bois recyclées ou de forêts en gestion certifiée à horizon 2010, en plus de sa démarche de réduction des grammages de ses publications commerciales, déjà bien engagée. Côté déchets, le remplacement des cartons et cagettes de transport par des bacs plastiques réutilisables fait diminuer largement les volumes. La Turquie, la Grèce et le Brésil installent, par ailleurs, des points collectes en magasins pour inciter les clients à trier et rapporter leurs produits. La distribution de sacs de caisse plastiques jetables gratuits recule, pays après pays, avec l'arrêt cette année en Chine et en Pologne. L'objectif est un arrêt total à fin 2012.

## DES KILOMÈTRES DE ROUTE EN MOINS

En amont, la part des transports alternatifs grimpe pour la livraison des entrepôts du Groupe. En 2008, Carrefour France a acheminé plus de 40% des marchandises import par voies fluviale et ferroviaire. Cinq plates-formes de consolidation à travers l'Europe permettent désormais aux fournisseurs de livrer en un point unique, puis à Carrefour d'approvisionner ses entrepôts par camions complets et multifournisseurs. En aval, la rationalisation des tournées s'accélère. En Italie, un logiciel adapte le plan journalier de livraison aux fluctuations des volumes commandés. Résultat : une réduction de 5% des kilomètres parcourus et 7% d'économie de carburant. En 2008, les services logistiques, en collaboration avec les magasins, ont lancé une démarche visant à repenser l'approvisionnement quotidien systématique de ces derniers, et à se caler sur le besoin réel des différents rayons. Cette politique sera renforcée à l'échelle du Groupe en 2009. Les entrepôts du Groupe se mettent aussi à l'heure du Développement Durable. En France, 55 audits ont été réalisés en 2008. En 2009, le bilan carbone de deux sites permettra d'identifier les impacts clés et d'agir en conséquence.

# 59

## MAGASINS CERTIFIÉS

### « GREEN STORES »

### À TAIWAN, 1<sup>RE</sup> CHAÎNE VERTE

# 20 %

## D'ÉCONOMIES D'ÉNERGIE PAR M<sup>2</sup> DE SURFACE DE VENTE D'ICI 2020 DANS LE GROUPE CARREFOUR (PAR RAPPORT À 2004)



### Le projet Énergie de Carrefour

Économiser 20% de kWh par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 par rapport à 2004, c'est l'objectif des enseignes du Groupe. Lors de la Semaine de l'Énergie Durable en février 2009, les enseignes ont fait le point sur toutes les actions engagées pour réduire leur consommation d'énergie : gestion technique centralisée, optimisation des centrales de froid et changement d'éclairage au profit de technologies plus durables. La conception de nouveaux magasins privilégie désormais la lumière naturelle, optimise les surfaces des laboratoires réfrigérés et la fermeture des meubles surgelés par des portes. En Chine, depuis janvier 2008, tous les nouveaux magasins doivent répondre aux objectifs d'économies d'énergie de 20%.

# ÊTRE SOLIDAIRE ET UTILE

Le groupe Carrefour s'appuie sur son savoir-faire et, avec ses collaborateurs, soutient les communautés qui l'entourent, pour créer une dynamique généreuse partout où il est implanté.

## SOLIDAIRE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Active dans 14 pays où le Groupe est présent, la Fondation Internationale Carrefour se consacre à deux grandes missions : l'aide d'urgence et la lutte contre l'exclusion. Lors de catastrophes naturelles, elle vient en renfort des équipes locales qui la sollicitent, notamment pour distribuer de l'aide alimentaire et des produits de première nécessité. Au quotidien, la Fondation privilégie les actions durables, toujours en lien avec le métier du Groupe. Elle fournit des produits alimentaires et un soutien logistique aux associations. Elle participe aussi au financement d'épiceries solidaires, qui proposent à des familles en situation de précarité des produits de consommation courante vendus à 20% du prix pratiqué dans les hypermarchés. En France, la Fondation s'appuie sur le réseau PACTE (Pour Agir Contre Toute Exclusion) dont les six épiceries sont gérées par des collaborateurs du Groupe, et finance le réseau ANDES qui compte une centaine de magasins. PACTE possède également cinq épiceries en Belgique et deux en Grèce, ouvertes cette année avec un très grand écho dans l'opinion grecque. Le groupe Carrefour y a été salué pour son action responsable. La Fondation finance aussi des microprojets de création d'entreprise dont les produits sont susceptibles d'être vendus dans les magasins du Groupe. Toutes ces initiatives font de la Fondation un acteur reconnu de l'aide au développement.

## SOLIDAIRE DANS L'URGENCE

C'est dans les catastrophes naturelles que l'on mesure aussi toute la solidarité des équipes du groupe Carrefour et de ses enseignes. En mai 2008, un violent séisme a frappé la Chine, et particulièrement la province du Sichuan. Dès l'annonce de la catastrophe, la Fondation Internationale Carrefour est intervenue et a alloué au global une aide de 2,3 millions d'euros en faveur de la population chinoise. Carrefour Chine a affrété 18 camions de vivres, de tentes et de couvertures provenant de plusieurs magasins. Au-delà, le Groupe a annoncé sa contribution au programme « Hope School » pour la reconstruction des écoles détruites. En novembre, des pluies abondantes ont dévasté l'État de Santa Catarina, au Sud du Brésil, laissant plus de 79 000 personnes sans abri. Les équipes de Carrefour Brésil se sont mobilisées pour collecter 230 tonnes de nourriture et de vêtements, ainsi que 27 000 litres d'eau. La Fondation Internationale Carrefour a répondu à leur appel en débloquant une aide d'urgence de 100 000 euros.

## SOLIDAIRE AU QUOTIDIEN

Chaque pays et chaque enseigne définissent leur propre politique de solidarité en invitant leurs salariés à y participer. L'Argentine, le Brésil, l'Espagne et la France ont créé des structures dédiées pour encourager et fédérer les initiatives contre la pauvreté et en faveur de la protection des enfants. Les équipes procèdent notamment à des collectes quotidiennes de denrées alimentaires données à des associations caritatives et aux épiceries solidaires. Elles sollicitent aussi régulièrement la générosité des clients. En 2008, les hypermarchés et supermarchés Carrefour en France ont collecté plus de 15 500 tonnes de nourriture, soit 31 millions de repas offerts au profit des banques alimentaires, des Restos du Cœur ou encore de la Croix-Rouge.

**2,3** MILLIONS  
D'EUROS D'AIDE  
POUR LA PROVINCE  
DU SICHUAN

**31** MILLIONS  
DE REPAS OFFERTS  
PAR CARREFOUR  
EN FRANCE

## ENTREPRENEUR

### Créer un tremplin professionnel

En Argentine, Carrefour et la Fondation Internationale Carrefour sont partenaires de l'association Manos Abiertas qui propose un soutien aux familles en difficulté, en les aidant à trouver des emplois. Carrefour ouvre ainsi les portes de ses boulangeries et pâtisseries pour les former à ces métiers. Et au sein même de l'association, un atelier boulangerie a été lancé. En 2008, grâce à l'accompagnement des équipes de l'association et de Carrefour, 60 personnes ont obtenu un diplôme de boulanger et 50 ont décidé de s'installer à leur compte avec les microcrédits reçus.





# AU COEUR DU GROUPE CARREFOUR

En 2008, le groupe Carrefour a adopté un nouveau mode de gouvernance lui apportant plus de fluidité, plus de rapidité et plus d'efficacité dans son fonctionnement au quotidien.

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il veille à l'équilibre de sa composition et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions.

Le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de Carrefour et veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général et procède, notamment, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de la gestion de l'entreprise et de la sincérité de ses comptes, à l'examen et l'arrêté des comptes, ainsi qu'à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Carrefour est présidé par Amaury de Seze et composé de 12 membres.

**ROBERT HALLEY** Président d'Honneur

**AMAURY DE SEZE\*** Président

Né le 7 mai 1946. Français. Nombre d'actions détenues : 12 500.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Amaury de Seze démarre sa carrière en 1968 chez Bull General Electric. En 1978, il rejoint le groupe Volvo où il occupe successivement les postes de Directeur Général, Président-Directeur Général de Volvo France, Président de Volvo Corporate Europe, membre du Comité Exécutif du groupe Volvo et membre du Comité Stratégique Renault Volvo.

Il rejoint le groupe Paribas en 1993 en tant que Membre du Directoire de la Compagnie Financière de Paribas et de la Banque Paribas, en charge des participations et des affaires industrielles puis comme responsable du pôle Participations de la Banque BNP-Paribas. Il était Président de PAI Partners de 1998 à décembre 2007.

**Autres mandats :**

Vice-Chairman de Power Corporation du Canada, Administrateur de Groupe Industriel Marcel-Dassault SAS, BW Group, Groupe Bruxelles Lambert, Erbe, Pargesa Holding S.A, Suez Environnement et Imerys, Membre du Conseil de Surveillance de Gras Savoye et Publicis Groupe.

**JEAN-MARTIN FOLZ\*** Vice-président

Né le 11 janvier 1947. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur des Mines, Jean-Martin Folz commence sa carrière en 1972 au sein d'une direction régionale du ministère de l'Industrie, après avoir passé un an à Tokyo à la Maison Franco-Japonaise.

Entre 1975 et 1978, il occupe différentes fonctions dans les cabinets ministériels et, en dernier lieu, est Directeur du Cabinet du Secrétaire d'État à l'Industrie. En 1978, il entre dans le groupe Rhône-Poulenc, Directeur d'usine à Saint-Fons puis Directeur Général Adjoint de Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques. De 1984 à 1987, il est Directeur Général Adjoint puis Président-Directeur Général de Jeumont Schneider. En juillet 1987, il devient Directeur Général de Péchiney puis Président de Carbone Lorraine. En 1991, il devient Directeur Général de Eridania Béghin Say et Président de Béghin Say. Il entre dans le Groupe PSA Peugeot Citroën en juillet 1995 et devient Directeur de la Division Automobile du Groupe en avril 1996. Il est nommé Président du Groupe PSA Peugeot Citroën à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1997, date à laquelle il devient également Président d'Automobiles Peugeot et d'Automobiles Citroën. Il quitte ces fonctions en 2007.

**Autres mandats :**

Président de l'AFEP, Administrateur de Société Générale, Saint Gobain, Alstom et de Solvay (Belgique), Membre du Conseil de Surveillance de AXA.

**RENÉ ABATE\***

Né le 27 août 1948. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

René Abate est diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School. Il commence sa carrière comme ingénieur au Port of New York Authority en 1970 puis intègre le BCG en 1974 où il conseille, dans les domaines de la stratégie et de l'organisation, des grandes entreprises de secteurs variés notamment dans les biens de grande consommation et dans la distribution alimentaire et spécialisée. Il a été successivement Senior Vice-President, responsable de l'activité du cabinet en France, Chairman du Groupe pour l'Europe et membre du Comité Exécutif Monde, fonctions auxquelles il a renoncé en 2006. Il en est aujourd'hui Senior Advisor.

**Autres mandats :**

Associé Gérant de Delphen SARL, Administrateur de Atos Origin, du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

**BERNARD ARNAULT**

Né le 5 mars 1949. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Bernard Arnauld choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinel.

En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur Général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA. Il entreprend alors de réorganiser le Groupe

Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure. En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la présidence en janvier 1989.

#### Autres mandats :

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de la Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnault SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de Raspail Investissements SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA et de Métropole Télévision « M6 » SA.

### SÉBASTIEN BAZIN

Né le 9 novembre 1961. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

De 1985 à 1990, Sébastien Bazin exerce ses fonctions au sein des Groupes Clore puis Painwebber, à New York, San Francisco et Londres. Entre 1990 et 1992, il a occupé les fonctions de Directeur adjoint de Hottinguer Rivaud Finances (Paris). Entre 1992 et 1997, il est Directeur Général de l'Immobilière Hôtelière SA. Entre 1997 et 1999, il est le Président-Directeur Général de Colony Capital SAS. Depuis 1999, il est Directeur Général Exécutif de Colony Europe.

#### Autres mandats :

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Société d'Exploitation Sports et Evénements et Holding Sports et Evénements, Administrateur de Accor et de Moonscoop IP, Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France), Président (SAS) de Colwine, Colfilm et Bazeo Europe SAS, Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole, Gérant (SARL) de CC Europe Invest et Colmassy, Administrateur (SAS) de Moonscoop SAS, Membre du Conseil de Surveillance (SAS) de Groupe Lucien Barrière, Président du PSG.

### NICOLAS BAZIRE

Né le 13 juillet 1957. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Nicolas Bazire a été Auditeur puis Conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, il devient Directeur du Cabinet, Chargé de mission auprès du Premier ministre Edouard Balladur. Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date. Il est Directeur Général de Groupe Arnault SAS depuis 1999.

#### Autres mandats :

Administrateur de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton, de LVMH Fashion Group, Atos Origin et Suez Environnement et Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS.

### JEAN-LAURENT BONNAFÉ\*

Né le 14 juillet 1961. Français. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Jean-Laurent Bonnafé rejoint le Groupe BNP en 1993, à la Direction des Grandes Entreprises. Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, il est, depuis 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas. Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué et dirige les activités de banque de détail du Groupe, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008.

#### Autres mandats :

Administrateur de BNP Paribas Personal Finance et de BNL-Banca Nazionale del Lavoro (Italie). Président de BNP Paribas Développement (jusqu'au 17 décembre 2008).

### THIERRY BRETON\*

Né le 15 janvier 1955. Français. Nombre d'actions : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supelec) de Paris et de la 46<sup>e</sup> session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Éducation nationale en tant que Conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles.

Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la stratégie et du développement, puis Directeur Général adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.

#### Autre mandat :

Président-Directeur Général de Atos Origin.

### RENÉ BRILLET\*

Né le 1<sup>er</sup> août 1941. Français. Nombre d'actions détenues : 270 250.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, René Brillet débute sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il rentre en 1972 chez Carrefour et occupe successivement les postes de chef comptable en Italie et au Brésil, puis de Directeur de magasin et Directeur Organisation et Méthodes, toujours au Brésil. En 1981, il rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis dirige l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il est nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il occupe jusqu'au 28 février 2004.

### CHARLES EDELSTENNE\*

Né le 9 janvier 1938. Français. Nombre d'actions : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Expert-comptable diplômé (lauréat de l'IFEC), Charles Edelstenne intègre Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières. Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il est nommé en qualité d'Administrateur en 1989, puis élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il occupe depuis lors.

#### Autres mandats :

Fondateur et Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes, Administrateur de Sogitec Industries, de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques), Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation, USA, Président de Dassault International, USA et Président du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales).

### JOSÉ LUIS LEAL MALDONADO\*

Né le 25 août 1939. Espagnol. Nombre d'actions détenues : 4 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Monsieur José Luis Leal Maldonado a été Secrétaire d'État et ministre de l'Économie en Espagne de 1978 à 1980.

De 1980 à 1989, il est Conseiller du Président du Banco de Vizcaya (devenu BBV). De 1990 à 2006, il a présidé l'Association Espagnole de Banque.

\* Personnalité indépendante.

Il est Commandeur de la Légion d'Honneur et décoré de la Grande Croix de l'Ordre de Carlos III. Il est auteur de deux livres et de nombreux articles.

**Autres mandats :**

Administrateur de CEPESA (Compañía Española de Petróleos SA), de Renault Espagne, de CRB (Cross Road Biotech), Président Asociación «Diálogo» de Amistad con Francia, Acción Contra el Hambre, Fundación FTSL (Trabajadores de la Siderurgia Integral), Vice-président Fundación Fernando Abril, Membre du Patronat Fundación Duques de Soria, Fundación Luis Vives, Fundación HNP (Hospital Nacional de Paraplégicos) et Fundación Euroamérica.

*Monsieur José Luis Leal Maldonado, dont le mandat arrive à expiration, a souhaité que celui-ci ne soit pas renouvelé.*

## ANNE-CLAIRE TAITTINGER\*

Née le 3 novembre 1949. Française. Nombre d'actions détenues : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Anne-Claire Taittinger, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en sociologie urbaine, diplômée d'études supérieures spécialisées d'urbanisme et du Centre de perfectionnement aux affaires, démarre sa carrière en 1976 dans le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations comme responsable d'opérations d'urbanisme à la Société centrale d'équipement du territoire. Elle intègre le Groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire Général puis devient Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Deville. Elle sera successivement Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Leblanc, de ELM-LEBLANC, Vice-président-Directeur Général du pôle industriel DEVILLE, Président-Directeur Général des Parfums Annick Goutal France USA, puis de BACCARAT. Elle devient Directeur Général puis Président du Directoire de la Société du Louvre en 1997, puis en 2002, Président du Directoire du Groupe Taittinger ainsi que Directeur Général de la filiale Groupe du Louvre dans le cadre d'une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, fonctions qu'elle quitte en juillet 2006 à la suite du changement d'actionariat du Groupe Taittinger.

**Autres mandats :**

Administrateur de Club Méditerranée, de Financités, de Tocqueville Finance Holding et SA, Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance, Président de SAS Le Riffay II, Gérant de Eurl Le Riffay I et Directeur Général de SAS DFT Immobilier.

## LARS OLOFSSON<sup>(1)</sup>

Né le 19 décembre 1951. Suédois.

Après un diplôme en administration des affaires, à l'Université de Lund en Suède, Lars Olofsson commence sa carrière en 1976 chez Nestlé. Il y entre en tant que chef de produit pour les Surgelés Findus. De 1981 à 1992, il travaille chez Nestlé France, où il exerce différentes fonctions commerciales et marketing. En 1992, il devient Directeur Général de «Glaces Findus» en France. Puis, il est Président de Pripps-Procordia Suède. Il prend ensuite la direction de la Division Produits Laitiers et Diététiques de Sopad-Nestlé. En 1995, il est nommé Directeur Général de la zone pays nordiques de Nestlé. En 1997, Lars Olofsson devient Directeur Général de Nestlé France, avant d'être nommé, en 2001, Vice-Président Exécutif du Groupe Nestlé en charge de l'ensemble des activités européennes. En 2005, il est promu Vice-Président Exécutif du Groupe Nestlé, en charge des Strategic Business Units, du marketing et des ventes au plan mondial.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, Lars Olofsson est Directeur Général du groupe Carrefour. Il est également Président de la Fondation Internationale Carrefour, Administrateur de Finiper (Italie) et de Presicarre (Taiwan) et représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce).

(1) La nomination de Lars Olofsson en qualité d'Administrateur de la Société est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'avril 2009.

## LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration possède trois Comités spécialisés, créés en 2008. Ces comités ont pour objectif d'approfondir certaines questions spécifiques et de faire des propositions au Conseil d'Administration.

### Le Comité des Comptes et du Contrôle Interne

Le Comité a, notamment, pour mission d'analyser les états financiers trimestriels, semestriels et annuels et d'en approfondir certains éléments avant leur présentation au Conseil d'Administration, d'examiner toutes questions relatives à ces comptes et documents financiers, d'analyser les rapports sur le contrôle interne. Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions légales du contrôle et soumet au Conseil le résultat de cette sélection.

La composition du Comité est la suivante :

**Président :** Jean-Martin Folz\*

**Membres :** René Brillet\*, Sébastien Bazin.

### Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise

En tant que Comité des Rémunérations, il est, notamment, chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société.

En tant que Comité du Gouvernement d'Entreprise, il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans l'adaptation du Gouvernement d'Entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement.

En tant que Comité des Nominations, il est chargé de proposer au Conseil d'Administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués. Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.

La composition du Comité est la suivante :

**Président :** Anne-Claire Taittinger\*.

**Membres :** René Abate\*, Nicolas Bazire.

### Le Comité Stratégie

Le Comité Stratégie a pour mission d'aider le Conseil d'Administration à orienter et fixer la stratégie du Groupe. Il a pour objet de préparer les décisions les plus importantes pour l'avenir du Groupe (acquisitions et cessions d'actifs, études d'opportunités de croissance externe, ouverture de nouveaux pays...) et d'orienter les travaux préparatoires en vue d'organiser le séminaire annuel du Conseil d'Administration.

La composition du Comité est la suivante :

**Président :** Amaury de Seze\*.

**Membres :** Bernard Arnault, Nicolas Bazire (en cas d'absence de Bernard Arnault), René Brillet\*, Sébastien Bazin.

\* Personnalité indépendante.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif a pour mission de mettre en oeuvre, sous l'autorité du Directeur Général, la stratégie du Groupe. Chaque Directeur Exécutif a pour responsabilité de déployer les plans d'actions sur son périmètre afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le Comité Exécutif est dirigé par Lars Olofsson, Directeur Général du groupe Carrefour depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.



**LARS OLOFSSON**  
Directeur Général



**JAVIER CAMPO**  
Directeur Exécutif Hard Discount

Après des études d'ingénieur Industriel à l'école Politécnica de Madrid, il commence sa carrière professionnelle en 1979 dans la société de consulting Accenture. En 1982, il devient Directeur Général de la marque de Jeans Alton et Old Chap. En 1985, il entre chez Dia, en tant que Directeur Commercial. En 1986, il est nommé Directeur Général de Dia Espagne puis Directeur Général de Dia International. En 1996, il devient membre du Comité Exécutif. En avril 2005, il est nommé Membre du Directoire. Le 28 juillet 2008, il est nommé Directeur Exécutif Hard Discount au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour. Javier Campo sera remplacé par Ricardo Curras début mai 2009.



**PASCAL DUHAMEL**  
Directeur Exécutif Carrefour Property

Pascal Duhamel entre chez Bouygues Immobilier où il exerce la fonction de Directeur Commercial de 1990 à 1997. Il rejoint ensuite Archon Group (Goldman Sachs) puis Morgan Stanley en 1998 où il dirige les fonds d'investissement immobiliers en France, en Espagne et en Belgique. Il mène ensuite la création de fonds « Core » gérés depuis la France et l'Allemagne à destination d'investisseurs institutionnels mais aussi du public des investisseurs individuels. Pascal Duhamel entre dans le groupe Carrefour en mars 2008 en tant que Directeur Exécutif Carrefour Property. Le 28 juillet 2008, il est nommé au Comité Exécutif du groupe Carrefour.



### THIERRY GARNIER

Directeur Exécutif en charge de l'Asie du Sud-Est, des Pays d'Europe, de la Russie, de l'Inde et de la Direction des Partenariats Internationaux

Après des études d'ingénieur à l'École Polytechnique, puis à l'École Nationale Supérieure des Mines, Thierry Garnier occupe différentes fonctions dans des entreprises industrielles, avant de rejoindre le ministère de l'Industrie puis celui des Affaires Étrangères. En 1997, il entre chez Promodès en tant que Stagiaire Directeur Hyper. En 1998 et 1999, il est Directeur de l'hypermarché de Libourne. En 1999 et 2000, il est Directeur Régional de la région Nord Pas-de-Calais (Hyper Continent). À partir de 2000, il devient Directeur Régional de Carrefour Grand Lille puis Carrefour Paris Ouest. En 2003, il est nommé Directeur Exécutif Supermarchés France. En janvier 2008, il est nommé Membre du Directoire du Groupe et Directeur Général International (hors Europe). Le 28 juillet 2008, au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour, il est nommé Directeur Exécutif en charge de l'Asie du Sud-Est (Indonésie, Malaisie, Singapour, Thaïlande), des Pays d'Europe (Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie), de la Russie, de l'Inde et de la Direction des Partenariats Internationaux.



### IGNACIO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ

Directeur Commercial et Marchandises

Ignacio González Hernández entre en 1992 chez Carrefour Espagne au marketing. De 1995 à 1999, il travaille à la centrale d'achats PGC, où il dirige successivement le pôle DPH et Epicerie sèche. En 1999, il est nommé Directeur Développement des produits de marques propres de Carrefour Espagne. De 2003 à 2006, il occupe le poste de Directeur PGC. Il rejoint ensuite la Direction Commerciale Espagne. En mars 2008, il est nommé Directeur Exécutif des Hypermarchés Carrefour en Espagne. Le 28 juillet 2008, il est nommé Directeur Commercial et Marchandises au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour.



### ÉRIC LEGROS

Directeur Exécutif Chine

Éric Legros entre dans le groupe Carrefour en 1994 où il exerce la fonction de Responsable non alimentaire. De 1998 à 2002, il occupe le poste de Directeur Commercial et Marchandises au sein de Carrefour Espagne. Il dirige ensuite Carrefour Argentine pendant quatre ans, au poste de Directeur Exécutif. En mars 2006, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Chine, fonction qu'il cumule à partir de janvier 2007 avec celle de Président de Carrefour Chine. Le 28 juillet 2008, au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour, il est nommé Directeur Exécutif Chine ; le Directeur Exécutif Taiwan lui rapporte directement.



### GILLES PETIT

Directeur Exécutif France

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, option Finance, il commence son parcours professionnel chez Arthur Andersen, puis intègre le Groupe Promodès en 1989. Successivement Directeur de magasin, Directeur méthodes et organisation (de 1991 à 1993), Directeur commercial (de 1993 à 1995), puis Directeur opérationnel (de 1995 à 1999), il assure la Direction Générale des Hypermarchés Continent pendant deux ans. En 2001, il devient Directeur Exécutif et Administrateur Délégué de Carrefour Belgium. En 2004, il devient Directeur Exécutif des APE (Autres Pays d'Europe) au sein du Groupe. En 2005, il est nommé Directeur Exécutif et Administrateur Délégué de Carrefour Espagne. En janvier 2008, il est nommé Membre du Directoire du Groupe et Directeur Général France. Le 28 juillet 2008, il est nommé Directeur Exécutif France au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour.



**JEAN-MARC PUEYO**  
Directeur Exécutif Brésil

Diplômé en management financier, Jean-Marc Pueyo commence sa carrière chez Carrefour France en 1978, où il occupe successivement plusieurs postes à responsabilité. En 2000, il travaille en Indonésie puis au Brésil comme Directeur des Hypermarchés pendant deux ans. Ses activités le conduisent à assumer la Direction Générale de Carrefour Mexique en 2003 puis celle de Carrefour Brésil dès janvier 2004. Le 28 juillet 2008, au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour, il est nommé Directeur Exécutif Brésil ; les Directeurs Exécutifs Argentine et Colombie lui rapportent directement.



**ÉRIC REISS**  
Directeur Finances, Gestion et Services Financiers

Après des études à l'École Supérieure de Commerce de Rouen (ESC Rouen), Eric Reiss commence sa carrière chez Arthur Andersen en 1992. En 1995, il rejoint le groupe Ricoh en tant que chef de projet intégration Europe et Bénélux de Gestetner Nashuatec. Deux ans plus tard, il prend le poste de Directeur du contrôle financier et planification Europe du Sud chez FedEx. En 1997, il intègre le groupe Carrefour à la Direction Finances et Gestion Groupe. Par la suite, il est nommé successivement Directeur Finances et Gestion de la Zone Amériques, en 1998, Directeur Finances et Gestion en Argentine, en 2001, et Directeur Finances et Gestion au Brésil, en 2002. En février 2005, Éric Reiss est nommé Directeur Général Finances Groupe. Le 28 juillet 2008, il est nommé Directeur Finances, Gestion et Services Financiers au sein du Comité Exécutif du Groupe. Éric Reiss sera remplacé par Pierre Bouchut début mai 2009.



**GUY YRAETA**  
Directeur Exécutif en charge de l'Espagne, l'Italie, la Belgique et la Pologne

Après des études d'ingénieur à l'Institut Supérieur d'Agriculture de Rhône-Alpes, Guy Yraeta entre chez Carrefour en 1976. De 1985 à 1994, il occupe différentes fonctions en magasin et au siège pour devenir en 1994 Directeur Régional Nord-Est-Centre. En 1995, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Italie pendant quatre ans. Il est Directeur Exécutif Pologne de 1999 à 2003. Il devient alors Directeur Zone Autres Pays d'Europe (APE). En 2004, il rejoint les hypermarchés français en tant que Directeur Exécutif. En 2005, Guy Yraeta est nommé Directeur Général Hypermarchés France, puis Membre du Directoire du Groupe. Le 23 janvier 2008, il est nommé Directeur Général Europe (hors France). Le 28 juillet 2008, il est nommé Directeur Exécutif en charge de l'Espagne, l'Italie, la Belgique et la Pologne, au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour.

# SYNTHÈSE

## DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	31/12/2008	% Prog.	31/12/2007
Chiffre d'affaires hors taxes	86 966,8	5,9%	82 148,5
Autres Revenus	1 258,3	9,7%	1 147,2
<b>Revenus Totaux</b>	<b>88 225,2</b>	<b>5,9%</b>	<b>83 295,7</b>
Prix de revient des ventes	(68 709,4)	6,3%	(64 609,4)
<b>Marge des Activités courantes</b>	<b>19 515,8</b>	<b>4,4%</b>	<b>18 686,3</b>
Frais généraux	(14 354,7)	5,0%	(13 672,7)
Amortissements et provisions	(1 860,8)	8,0%	(1 722,5)
<b>Résultat opérationnel avant éléments non courants</b>	<b>3 300,3</b>	<b>0,3%</b>	<b>3 291,2</b>
Produits et charges non courants	(524,3)	-	47,0
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 775,9</b>	<b>(16,8%)</b>	<b>3 338,2</b>
Résultat financier	(562,3)	6,9%	(526,1)
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>2 213,6</b>	<b>(21,3%)</b>	<b>2 812,1</b>
Impôts sur les résultats	(743,1)	(7,9%)	(806,9)
<b>Résultat net des activités poursuivies des sociétés intégrées</b>	<b>1 470,5</b>	<b>(26,7%)</b>	<b>2 005,2</b>
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	52,1	20,9%	43,1
Résultat net des activités poursuivies	1 522,6	(25,7%)	2 048,3
Résultat net des activités abandonnées	16,2	(96,2%)	430,9
<b>Résultat net total</b>	<b>1 538,8</b>	<b>(37,9%)</b>	<b>2 479,2</b>
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>	<b>1 271,8</b>	<b>(44,7%)</b>	<b>2 299,4</b>
<b>dont Résultat des activités poursuivies - part du Groupe</b>	<b>1 255,6</b>	<b>(32,8%)</b>	<b>1 868,5</b>
<b>dont Résultat des activités abandonnées - part du Groupe</b>	<b>16,2</b>	<b>(96,2%)</b>	<b>430,9</b>
dont Résultat net - part des minoritaires	266,9	48,5%	179,8
	<b>31/12/2008</b>	<b>% Prog.</b>	<b>31/12/2007</b>
Résultat des activités poursuivies par action (en euros, avant dilution) - Part du Groupe	1,83	- 31,5%	2,67
Résultat des activités poursuivies par action (en euros, après dilution) - Part du Groupe	1,83	- 31,5%	2,67

**BILAN ACTIF**

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
<b>Actif</b>		
Goodwill	11 363	11 674
Autres immobilisations incorporelles	1 055	1 173
Immobilisations corporelles	14 809	14 751
Autres actifs financiers non courants	1 312	1 119
Titres mis en équivalence	429	436
Impôts différés actifs	672	944
Immeubles de placement	346	500
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	2 097	1 959
<b>Actifs non courants</b>	<b>32 082</b>	<b>32 555</b>
Stocks	6 891	6 867
Créances commerciales	2 919	3 424
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	2 708	2 713
Autres actifs financiers courants	245	–
Actifs d'impôts exigibles	673	582
Autres actifs	1 096	956
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 317	4 164
<b>Actifs courants</b>	<b>19 850</b>	<b>18 707</b>
Actifs non courants détenus en vue de la vente <sup>(1)</sup>	150	669
<b>Total Actif</b>	<b>52 082</b>	<b>51 932</b>

**BILAN PASSIF**

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
<b>Passif</b>		
Capital social	1 762	1 762
Réserves consolidées (y compris résultat)	8 399	8 900
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>	<b>10 161</b>	<b>10 663</b>
Capitaux propres hors Groupe	791	1 107
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 952</b>	<b>11 770</b>
Emprunts – Part à plus d'un an	9 506	8 276
Provisions	2 320	2 147
Impôts différés passifs	424	462
Refinancement encours clients – Part à plus d'un an	451	430
<b>Passifs non courants</b>	<b>12 700</b>	<b>11 315</b>
Emprunts – Part à moins d'un an	2 709	3 247
Fournisseurs	17 276	17 077
Refinancement encours clients – Part à moins d'un an	4 044	3 989
Passifs d'impôts exigibles	1 467	1 193
Autres passifs	2 910	3 114
<b>Passifs courants</b>	<b>28 405</b>	<b>28 620</b>
Passifs non courants détenus en vue de la vente <sup>(1)</sup>	25	227
<b>Total Passif</b>	<b>52 082</b>	<b>51 932</b>

(1) Les actifs et passifs non courants détenus en vue de la vente correspondent :

- en 2007, aux actifs et passifs de la Suisse, de la Slovaquie ainsi que certains actifs de Belgique, Turquie, Pologne et chez Dia Espagne.
- en 2008, à certains actifs en Bulgarie, Turquie, Pologne et chez Dia Espagne.

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007
<b>Résultat avant impôts<sup>(1)</sup></b>	<b>2 214</b>	<b>2 812</b>
<b>Opérations d'exploitation</b>		
Impôts	(624)	(660)
Dotations aux amortissements	1 946	1 790
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(219)	(139)
Variation des provisions et impairment	642	98
Dividendes des sociétés mises en équivalence	50	7
Impact des activités abandonnées	3	10
<b>Autofinancement</b>	<b>4 011</b>	<b>3 918</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	964	(88)
Impact des activités abandonnées	22	40
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)</b>	<b>4 997</b>	<b>3 869</b>
Variation des encours sur crédit à la consommation	(111)	43
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale</b>	<b>4 887</b>	<b>3 912</b>
<b>Opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 918)	(3 069)
Acquisitions d'actifs financiers	(143)	(101)
Acquisitions de filiales	(296)	(1 388)
Cessions de filiales	191	684
Cessions d'immobilisations	742	505
Cessions de titres de participation	12	33
<b>Sous-total Investissements nets de désinvestissements</b>	<b>(2 412)</b>	<b>(3 337)</b>
Autres emplois	(166)	(48)
Impact des activités abandonnées	(19)	(105)
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements</b>	<b>(2 596)</b>	<b>(3 491)</b>
<b>Opérations de financement</b>		
Augmentation de capital en numéraire	3	14
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(740)	(722)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(202)	(106)
Variation des actions propres et autres instruments	(404)	(507)
Variation des actifs financiers courants	(232)	-
Variation de l'endettement	578	1 298
Impact des activités abandonnées	(31)	68
<b>Variation de la trésorerie issue du financement</b>	<b>(1 028)</b>	<b>46</b>
<b>Variation nette de la trésorerie avant effet change</b>	<b>1 262</b>	<b>467</b>
Incidence des variations de change	(110)	0
<b>Variation nette de la trésorerie après effet change</b>	<b>1 153</b>	<b>467</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>4 164</b>	<b>3 697</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>5 317</b>	<b>4 164</b>

(1) Dont intérêts financiers pour 500 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 474 millions d'euros au 31 décembre 2007.

# ADRESSES

## DES PRINCIPALES FILIALES

### GROUPE

**Carrefour**  
 Direction Générale  
 26, quai Michelet  
 TSA 20016  
 92695 Levallois-Perret Cedex – France  
 Tél. : 00 (33) 1 55 63 39 00  
 Fax : 00 (33) 1 55 63 39 01

### EUROPE

**Carrefour Europe**  
 26, quai Michelet  
 TSA 30008  
 92695 Levallois-Perret Cedex – France  
 Tél. : 00 (33) 1 55 63 39 00  
 Fax : 00 (33) 1 55 63 39 01

### FRANCE

**Carrefour France**  
 Direction Actifs Hypermarchés  
 Z.A.E. Saint-Guénault  
 1, rue Jean Mermoz  
 Courcouronnes – BP 75  
 91002 Évry Cedex  
 Tél. : 00 (33) 1 60 91 37 37  
 Fax : 00 (33) 1 60 79 44 98

### BELGIQUE

**Carrefour Belgium**  
 20, avenue des Olympiades  
 1140 Bruxelles  
 Tél. : 00 (32) 2 729 21 11  
 Fax : 00 (32) 2 729 14 96

### BULGARIE

**Carrefour**  
 Gaztrade building, Floor 4  
 180 Tzarigradsko shousse  
 Sofia 1784  
 Tél. : 00 (359) 2809 30 30  
 Fax : 00 (359) 2809 30 31

### ESPAGNE

**Centros Comerciales Carrefour S.A.**  
 Calle Campezo, 16  
 Poligono de las Mercedes  
 28022 Madrid  
 Tél. : 00 (34) 91 301 89 00  
 Fax : 00 (34) 91 333 18 36

### Dia Espagne

Plaza Carlos Trias Bertran, 7  
 Planta 4a  
 28020 Madrid  
 Tél. : 00 (34) 91 456 73 00  
 Fax : 00 (34) 91 555 77 41

### ITALIE

**Carrefour Italia GS S.p.A.**  
 Via Caldera, 21  
 20153 Milano  
 Tél. : 00 (39) 02 48 25 11  
 Fax : 00 (39) 02 48 20 23 25

### GRÈCE

**Carrefour Marinopoulos S.A.**  
 63, Aghiou Dimitriou Str.  
 17456 Alimos – Athènes  
 Tél. : 00 (30) 2 10 98 93 400  
 Fax : 00 (30) 2 10 98 51 301

### POLOGNE

**Carrefour Polska**  
 Dyrekcja Wykonawcza  
 Ul. Targowa 72  
 03-734 Varsovie  
 Tél. : 00 (48) 22 517 21 10  
 Fax : 00 (48) 22 517 22 01

### ROUMANIE

**Carrefour Romania**  
 Blvd. Timisoara nr 26z  
 Cladirea Anchor Plaza  
 Etaj 8  
 061331, sector 6  
 Bucaresti – Roumanie  
 Tél. : 00 (40) 21 206 74 00  
 Fax : 00 (40) 21 206 74 52

### RUSSIE

**Carrefour Rus**  
 Ulitsa 2  
 Khutorskaya, 38A – bld 15  
 Moscou, 127287  
 Tél. : 00 (7) 495 646 1880  
 Fax : 00 (7) 495 660 3129

### TURQUIE

**Carrefoursa Türkiye Genel Müdürlük**  
 Dudullu Asfaltı n°1  
 Kucukbakkalkoy Mahallesi  
 Kadikoy / Istanbul 34750  
 Turquie  
 Tél. : 00 (90) 216 655 00 00  
 Fax : 00 (90) 216 655 00 50

## AMÉRIQUE LATINE

### ARGENTINE

**Carrefour Argentina S.A.**  
Cuyo 3323 / 3337 – 1640 Martinez  
Provincia de Buenos Aires – Argentina  
Tél.: 00 (54) 11 40 03 70 00  
Fax: 00 (54) 11 40 03 77 22

### BRÉSIL

**Carrefour Comercio E industria Ltda**  
Rua George Eastman, n° 213  
CEP 056690-000 São Paulo – Brasil  
Tél.: 00 (55 11) 37 79 60 00  
Fax: 00 (55 11) 37 79 66 94

### COLOMBIE

**Grandes Superficies de Colombia**  
Avenida 9 n°125-30 Piso 8  
Bogota D.C  
Tél.: 00 (571) 657 97 97  
Fax: 00 (571) 523 03 44

## ASIE

### CHINE

**Carrefour China**  
25/F, Shanghai Stock exchange Building  
528 Pudong Nam Road,  
200120 Pudong, Shanghai  
Tél.: 00 (8621) 3878 4500  
Fax: 00 (8621) 6881 5877

### INDE

**Carrefour India**  
16th, Floor, Building 9A, Cyber City  
Gurgaon – 122002 (Haryana)  
Tél.: 00 (91) 124 4752 000

### INDONÉSIE

**PT Carrefour Indonesia**  
Carrefour Lebak Bulus 3rd Floor  
Jl. Lebak Bulus Raya N°8  
Jakarta 12310 – Indonesia  
Tél.: 00 (6221) 2758 5800  
Fax: 00 (6221) 2758 5829

### MALAISIE

**Magnificent Diagraph Sdn Bhd**  
N°3 Jalan SS 16/1,  
47500 Subang Jaya – Selangor Darul Ehsan,  
Malaysia  
Tél.: 00 (603) 5631 2000  
Fax: 00 (603) 5631 3373

### THAÏLANDE

**Carrefour Thailand**  
No. 70/3 Moo 15, Phaholyothin Road (Km. 30-31)  
Tambon Khukhot, Amphur Lamlukka  
Pathumthani 12130  
Thailand  
Tél.: 00 (662) 625 4444  
Fax: 00 (662) 625 4970

### TAÏWAN

**Presicarre Corporation**  
2F-1 Back Building  
27 Minchuan Road  
Tamhsui, Taipei 251 – Taïwan  
Tél.: 00 (8862) 8809 4965  
Fax: 00 (8862) 2808 3545

### SINGAPOUR

**Carrefour Singapore Pte. Ltd**  
No8, Temasek Boulevard  
#04-01/02/03  
Suntec Tower Three  
Singapore 038988  
Tél.: 00(65) 6333 6868  
Fax: 00 (65) 603 63 33 6178

## AUTRES ÉDITIONS :



Rapport Développement Durable 2008    Rapport Financier 2008

**RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DU GROUPE  
CARREFOUR ET LE RAPPORT ANNUEL INTERACTIF  
SUR [WWW.GROUPECARREFOUR.COM](http://WWW.GROUPECARREFOUR.COM)**

**Conception, création, rédaction et réalisation :**  Publiscis Consultants |

**Crédits photographiques :** Photothèque Carrefour, Lionel Barbe, Pascal Dolémieux / La Company, Christophe Gay / Skyzone, Michel Labelle, Christine Lagazeta / Rapho, Gilles Leimdorfer / Interlinks Image / Rapho, Jean-Erick Pasquier / Rapho, Pierre Troyanowsky, droits réservés - p.14-15: Getty Images / Image Source - p. 38-39: Getty Images / Daniel Beltra.

**Papier :** Le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce Rapport Développement Durable 2008 est certifié FSC (Forest Stewardship Council) Cette certification atteste du 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 du globe environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

**Impression :** L'impression du document a été réalisée par Réalgraphic, certifié FSC et ISO 14001 Système de Management Environnemental (SME). Réalgraphic a également obtenu le label Imprim'Vert®, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.





groupe**carrefour**

Carrefour  
Société Anonyme au capital de 1 762 256 790 euros  
RCS Nanterre 652 014 051  
[www.groupecarrefour.com](http://www.groupecarrefour.com)