



Carrefour se donne pour ambition d'être un leader mondial du *Digital Retail*

**10 Md€ de GMV
et 600 M€ de ROC additionnel lié au digital
attendus en 2026**

A l'occasion de son Digital Day qui se tient ce jour à Paris, Carrefour présente les axes clés de sa stratégie digitale à horizon 2026 ainsi que les objectifs de création de valeur associés.

Cette stratégie s'appuie sur les atouts uniques et décisifs du Groupe Carrefour, fruits de la transformation profonde conduite depuis 2018. Elle est fondée sur une approche « *data-centric, digital first* » et sera mise en œuvre autour de quatre axes clés:

- l'accélération de l'activité e-commerce,
- la montée en puissance des activités *Data & Retail Media*,
- la digitalisation des services financiers,
- et la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution

Objectifs

Carrefour a pour ambition de tripler sa **GMV** (*Gross Merchandise Value*) e-commerce à horizon 2026, pour atteindre **10 Md€**.

Le Groupe prévoit également que le digital contribue pour **600 M€ additionnels au résultat opérationnel courant (ROC)** en 2026 par rapport à 2021.

Dans ce but, Carrefour va augmenter d'environ 50% ses investissements dans le digital, avec un **plan dédié de 3 Md€ entre 2022 et 2026**. Par conséquent, le Groupe rehausse son objectif d'investissements annuels à environ 1,7 Md€, dans le haut de la fourchette de 1,5 Md€ à 1,7 Md€ communiquée en début d'année 2021.

Enfin, en ligne avec sa démarche de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe annonce viser la neutralité carbone de ses activités e-commerce à horizon 2030, soit 10 ans avant l'objectif global fixé par le Groupe pour 2040.

Alexandre Bompard, Président Directeur-Général, a déclaré : « *Au terme d'un premier plan de transformation réussi, nous voulons aujourd'hui transformer Carrefour, distributeur traditionnel doté de capacités de e-commerce, en une Digital Retail Company, qui place le digital et la data au cœur de toutes ses opérations et de son modèle de création de valeur. Cette mutation profonde, que nous entendons mener d'ici 2026, donnera sa pleine mesure à l'omnicanalité, qui est aujourd'hui l'ADN de Carrefour et un atout unique dans l'industrie. Nos avancées digitales nous permettront de développer de nouvelles sources de revenus et de profits, mais aussi d'améliorer la performance opérationnelle de toutes nos activités. Elles s'appuieront sur des partenaires internationaux de premier ordre, une enveloppe d'investissements supplémentaires et la formation au digital de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. J'ai la conviction que ce nouveau cap "digital first" sera un puissant vecteur de leadership dans un marché en rapide mutation* ».

Le succès de la transformation menée depuis 2018 place Carrefour en position de force

Après quatre années et plus de 2 Md€ engagés dans la technologie et le digital, Carrefour s'est construit de nombreux atouts lui conférant des avantages concurrentiels décisifs:

- Des **actifs digitaux** constituant une force de frappe déjà considérable : 33 millions de téléchargements de l'App Carrefour, 800 millions de visites annuelles sur ses plateformes digitales, 80 millions de clients dans ses bases de données, et un historique de 8 milliards de transactions dans son *data lake*, le plus important d'Europe
- Une **plateforme logistique unique**, avec plus de 3 700 points de vente au service du e-commerce, et 45 entrepôts et centres de préparation de commandes exclusivement dédiés au e-commerce
- Des systèmes informatiques modernisés, unifiés et plus agiles, déjà migrés à hauteur de **30% dans le Cloud**
- Un réseau de **partenaires de premier plan** (Google, Meta (Facebook), Uber, Criteo, LiveRamp, etc.)

En l'espace de quatre ans, Carrefour a ainsi triplé son activité de e-commerce alimentaire, surperformant en moyenne de 15 points par an la croissance de ses marchés. Le Groupe s'est notamment imposé comme le leader de la livraison à domicile en Europe continentale. Carrefour anticipe pour 2021 une GMV e-commerce de l'ordre de 3,3 Md€. Ce développement rapide s'est accompagné d'une optimisation rigoureuse des coûts, aboutissant à une amélioration, depuis 2019, de 11 points de la marge opérationnelle des activités de e-commerce, qui tendent vers l'équilibre.

Avec le digital au cœur de sa stratégie, Carrefour transforme son modèle et entre en position de force dans l'ère du **Digital Retail**, avec l'ambition d'en devenir un leader mondial. Ce nouveau modèle, propulsé par l'innovation et la *data*, constitue un accélérateur puissant de croissance, de parts de marchés et de performance financière pour le Groupe.

La stratégie digitale du Groupe s'appuiera sur une approche « data-centric, digital first » et s'articulera autour de quatre axes prioritaires.

1) L'accélération de l'activité e-commerce

Fort de ces atouts, et renforcé par la puissante accélération du e-commerce lors de la crise sanitaire, le Groupe compte tripler sa **GMV e-commerce à 10 Md€ en 2026 par rapport à 2021**.

Pour y parvenir, Carrefour accélérera le développement de toutes les formes d'e-commerce alimentaire. Au-delà du **Drive**, modèle dominant en France et sur lequel Carrefour gagne régulièrement des parts de marché, le Groupe compte s'imposer comme le leader dans les formats à plus forte croissance :

- la **livraison express** (moins de 3 heures), et le **quick commerce** (moins de 15 minutes), afin de renforcer son **leadership sur la livraison à domicile** dans ses marchés clés. Sur le *quick commerce*, le Groupe a récemment annoncé le lancement de Carrefour Sprint en France, en partenariat avec Uber Eats et Cadoo
- des services innovants tels que celui de **personal shopper**, qui connaît un grand succès dans plusieurs pays du Groupe (via Bringo) et vient d'être lancé en France sous le nom d'OK Market !
- le B2B, grâce au fort potentiel d'Atacadão au Brésil

Le triplement de la GVM e-commerce à 10 Md€ sera également tiré par un développement ciblé du Groupe dans le non-alimentaire, notamment au travers de ses marketplaces, du *social commerce* et du *live-shopping*. L'offre de produits se développera sur des segments porteurs tels que la seconde main, les produits de grandes marques en *dropshipment*, et les produits non-alimentaires des marques propres du Groupe qui offrent un excellent rapport qualité/prix.

Grâce à cette forte croissance et à la poursuite de la transformation de son modèle opérationnel d'e-commerce, Carrefour prévoit que le e-commerce génère **200 M€ de résultat opérationnel courant additionnel en 2026 par rapport à 2021**.

Le développement du e-commerce contribuera à la performance globale du Groupe, au travers de **l'augmentation du nombre de clients « omnicanaux »**. Ces clients consomment davantage chez Carrefour (+27% de chiffre d'affaires après 2 ans¹) et ont un taux de rétention² plus élevé (97%) que les clients des seuls magasins. Les clients « omnicanaux » devraient représenter **30% des clients du Groupe en 2026** contre 11% aujourd'hui, grâce à la conversion de clients existants à l'omnicanal ainsi qu'au recrutement de nouveaux clients.

2) La montée en puissance des activités *Data & Retail Media*

Carrefour se fixe l'objectif d'être le **leader européen du *Data & Retail Media***, un marché en pleine expansion, et qui devrait peser 30 Md€ dans le monde en 2024³.

La plateforme Carrefour Links permet aux partenaires industriels de Carrefour de réaliser leurs campagnes marketing sur l'ensemble des espaces du Groupe (sites internet, applications, magasins) et d'en mesurer l'impact réel de bout en bout, depuis la visibilité jusqu'aux ventes réalisées.

Carrefour Links est aujourd'hui la meilleure offre *Data & Retail Media* d'Europe, grâce à ses **données propriétaires, uniques en volume et en qualité**, représentant 8 milliards de transactions et 80 millions de clients dans le monde. Ces données, qualifiées et granulaires, sont regroupées dans un *data lake* unique alimenté en temps réel par les transactions en magasins, en digital et par les informations provenant des services financiers⁴. Carrefour Links se démarque également par les **alliances conclues avec des leaders technologiques mondiaux** (Criteo, Google et LiveRamp), permettant d'extraire un maximum de valeur des données disponibles.

Le Groupe anticipe une croissance très rapide de cette activité et prévoit que **Carrefour Links génère 200 M€ de ROC additionnel en 2026 par rapport à 2021**.

3) La digitalisation des services financiers

Le groupe a construit une **présence forte dans les services financiers et d'assurance** notamment au travers de ses cinq banques en propre (France, Brésil, Espagne, Belgique et Argentine) et d'accords commerciaux.

Ces activités représentent aujourd'hui :

- Plus de 10 millions de cartes de crédit
- Plus de 6 Md€ d'encours de crédits à la consommation et revolving
- 3,5 millions de contrats d'assurance vendus annuellement

Ces activités ont déjà été en partie digitalisées, avec notamment 30% de porteurs de cartes recrutés au travers des canaux digitaux et 38% de la production de crédit provenant du digital.

Le Groupe capitalisera sur sa banque au Brésil, qui constitue un **centre d'expertise et d'innovation** en matière de digitalisation des activités de services financiers, pour développer dans l'ensemble des pays du Groupe de nouveaux produits et services de financement et d'assurance à destination de ses clients B2C et B2B (*Buy Now Pay Later*, micro-crédit, assurances affinitaires, etc.). Ils seront pleinement intégrés dans le parcours d'achat des

¹ Résultat des analyses comportementales des cohortes de 2019, 2020 et 2021 pour la France, l'Espagne et le Brésil

² Proportion de clients actifs conservés d'une année à l'autre

³ Source : McKinsey pour Criteo, périmètre hors Chine et hors Amazon. Taux de croissance annuel attendu de +30% entre 2019 (14 Md€) et 2024 (30 Md€)

⁴ Dans le respect absolu des réglementations relatives à la protection des données personnelles

activités de distribution physique et digitale afin d'en développer la visibilité et la commercialisation et ainsi encourager le multi-équipement.

La digitalisation des activités de services financiers et l'utilisation des données clients permettront également **d'optimiser les opérations de services financiers** (campagnes marketing digitales, octroi qualifié, scoring affiné) et de mieux **maitriser le coût du risque**.

La stratégie digitale des services financiers devrait générer un **ROC additionnel de 200 M€ en 2026 par rapport à 2021**.

En complément, les données issues des activités de services financiers et d'assurances viendront enrichir le *data lake* Carrefour.

4) La transformation profonde des opérations traditionnelles de distribution par le digital

Depuis 2018, Carrefour mène une **stratégie de migration de ses systèmes informatiques vers le Cloud** : 30% des applications du Groupe ont déjà été migrées et le Groupe se fixe l'objectif d'être **100% Cloud en 2026**. Le Cloud permet à Carrefour d'augmenter l'agilité de ses systèmes et le « *time-to-market* » dans le développement de nouveaux services et applications. La valeur extraite des données opérationnelles est démultipliée, grâce au recours à des solutions d'intelligence artificielle.

La montée en puissance de Carrefour dans le digital va **accélérer la transformation de l'ensemble des opérations du Groupe**. En adoptant une culture « *data-centric, digital first* », Carrefour fera évoluer en profondeur ses processus opérationnels traditionnels, notamment : le *pricing*, la construction d'assortiment, les prévisions d'activité, les flux logistiques et d'approvisionnement, ou encore les processus administratifs. Cette digitalisation contribuera à l'amélioration de l'expérience clients (plus personnalisée) et de l'efficacité opérationnelle, aux sièges comme en magasins. Elle aura des **effets positifs sur le NPS, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe, au-delà des 600 M€** identifiés précédemment.

Des moyens conséquents au service de la stratégie digitale

Pour soutenir sa stratégie digitale, le Groupe se dote de moyens humains et financiers à la hauteur de ses ambitions.

D'ici 2024, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficiera de **formations dédiées au digital** (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de son Université Digital Retail, en partenariat avec Google.

Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la **plateforme de communication Workplace from Meta (Facebook)**.

Ces moyens internes seront complétés par un **écosystème d'innovation ouverte** incluant la collaboration avec des startups. Carrefour va notamment mettre en place :

- un **fonds de capital-risque** dédié (*Venture Capital Fund*), permettant, par le biais de prises de participations minoritaires, d'être au plus près des innovations et des technologies émergentes. Ce fonds sera géré par un spécialiste reconnu du Venture Capital, en ligne avec les orientations stratégiques de Carrefour
- un **studio d'innovations** afin d'accélérer l'émergence et le développement de start-ups sur des thématiques connexes avec les métiers du Groupe

Carrefour va **accentuer sensiblement ses investissements dans le digital**, avec un plan dédié de **3 Md€ entre 2022 et 2026, soit une hausse de +50% par rapport aux montants investis dans le digital ces dernières années** (600 M€ par an contre 400 M€ par an en moyenne depuis 2018). Par conséquent, le Groupe rehausse son

objectif d'investissements annuels à environ 1,7 Md€, dans le haut de la fourchette de 1,5 Md€ à 1,7 Md€ communiquée en début d'année 2021.

Vers la neutralité carbone du e-commerce à horizon 2030

La stratégie digitale s'intègre dans la démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Carrefour annonce viser la **neutralité carbone de ses activités e-commerce** à horizon 2030, soit 10 ans avant l'objectif global fixé pour le Groupe pour 2040. Ceci implique que l'impact de l'acte d'achat complet, du clic à la livraison, sera neutre en termes d'émissions de CO₂.

INFORMATIONS PRATIQUES

Le Groupe reviendra en détail sur les grands axes de sa stratégie digitale lors du Digital Day qui se tiendra ce jour à partir de 9h30 à Paris.

L'évènement sera diffusé en direct via www.carrefour.com. Il sera disponible en *replay* à compter du 10 novembre 2021.

CONTACTS

Relations investisseurs

Sébastien Valentin, Anthony Guglielmo et Antoine Parison

Tél : +33 (0)1 64 50 82 57

Relations actionnaires

Tél : 0 805 902 902 (n° vert en France)

Communication Groupe

Tél : +33 (0)1 58 47 88 80

DISCLAIMER

Ce communiqué contient à la fois des informations historiques et des déclarations et informations prospectives. Les déclarations et informations de nature prospective ont été établies sur la base des hypothèses actuellement retenues par la Direction du Groupe. Elles ne constituent pas des garanties quant aux performances futures du Groupe. Les résultats ou les performances qui seront réalisés sont susceptibles d'être substantiellement différents des déclarations et informations prospectives présentées en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, notamment les facteurs de risques exposés dans les différents documents déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers au titre de l'information réglementée disponibles sur le site de Carrefour (www.carrefour.com) et notamment le document de référence. Les investisseurs peuvent obtenir gratuitement une copie de ces documents auprès de Carrefour. Carrefour ne prend aucun engagement de mettre à jour et/ou réviser ces déclarations et informations prospectives dans le futur.