



**ACT FOR EFFICIENCY**

*Agir avec*  
**simplicité**

## *Contexte*

---

Les entreprises ont de plus en plus conscience que leur capital humain est leur principale richesse : donner à leurs salariés de bonnes conditions de travail contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le programme international **Act For Change** a été déployé par Carrefour en 2019 pour aligner les comportements du management sur les objectifs du plan « Carrefour 2022 », mis en place en 2018 afin de répondre de manière adaptée aux attentes des clients de Carrefour et de les accompagner dans la transition alimentaire. Il se décline en quatre engagements majeurs qui s'articulent tous autour d'actions concrètes : « Grandir et avancer ensemble », « Servir le client avec passion », « Agir avec simplicité » et « Être fiers de transformer notre métier ».

Dans le cadre du 3e engagement de son programme Act For Change, « **Agir avec simplicité** », Carrefour permet à ses 321 383 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement professionnel sécurisé et favorable. Le Groupe veille sur leur santé et leur qualité de vie au travail. Il s'est fortement mobilisé, sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles. Carrefour a aussi fait très tôt le choix de la concertation par un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Élément essentiel de la culture du Groupe, il contribue à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social sur l'ensemble de ses formats.

# Nos objectifs et notre performance

Le pilier « **Agir avec simplicité** » est l'engagement n° 3 du programme Act For Change du Groupe Carrefour. Ce pilier nourrit trois grandes ambitions pour les collaborateurs du Groupe :

- ➊ Utiliser les ressources avec pertinence et efficacité ;
- ➋ Agir avec rapidité et simplicité ;
- ➌ Responsabiliser les autres et soi-même.

Concrètement, Carrefour souhaite permettre à ses 321 383 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution. Le Groupe Carrefour s'engage ainsi à :

- préserver la santé des collaborateurs et réduire les risques d'accident du travail ;
- mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail ;
- instaurer un dialogue social constructif et régulier ;
- mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays.

## 1. RESPECTER LES DROITS HUMAINS

Carrefour reconnaît que la promotion des droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable et dans la durée. Ainsi, Carrefour a pour objectif de les respecter pour l'ensemble de ses employés et des employés de ses franchises à travers le monde. À partir des principaux référentiels et normes internationaux reconnus en matière de droits de l'Homme - tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations Unies, la Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail et les Conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Lignes directrices à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de Développement (OCDE), ou encore les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme - Carrefour a réalisé un travail d'identification et de hiérarchisation des risques relatifs aux droits humains dans ses opérations, et s'est fixé un certain nombre d'objectifs sur la base des résultats de cette cartographie :

- **respect des législations et des réglementations** locales ou régionales ainsi que des accords de branches en matière de droit du travail et de droits de l'Homme en général et ce, dans l'ensemble des pays d'implantation de Carrefour, pour les entités propres au Groupe tout comme pour les franchisés ;
- **travail des enfants** : Carrefour s'engage à respecter la règle la plus exigeante en matière d'âge entre les législations et réglementations locales ou régionales, les accords de branches et les Conventions 138 et 182 de l'OIT :
  - le recrutement de personnes (salariés et intérimaires de Carrefour, salariés et intérimaires des franchises) de moins de 18 ans pour des postes comportant des travaux dangereux est strictement interdit,
  - le recrutement de personnes (salariés et intérimaires de Carrefour, salariés et intérimaires des franchises) de moins de 15 ans pour des postes impliquant des travaux non dangereux est strictement interdit ;
- **travail forcé** : Carrefour et ses franchises n'ont pas recours au travail forcé ou obligatoire sous quelque forme que ce soit - conformément à la règle la plus exigeante entre les législations et réglementations locales ou régionales, les accords de branches et les Conventions 29 et 105 de l'OIT. Toutes les formes de traite des êtres humains, directement ou par le biais de prestataires, sont strictement interdites ;
- **temps de travail excessif** : Carrefour s'engage à ce que les entités du Groupe et de ses franchises respectent les législations et réglementations locales ou régionales ainsi que les accords de branches en matière de temps de travail, d'heures supplémentaires, de temps de repos et de congés ;
- **prestations sociales** : Carrefour veille à ce que chaque employé ou intérimaire du Groupe et de ses franchises bénéficie de prestations sociales conformes aux législations et réglementations locales ou régionales, et aux accords de branches.

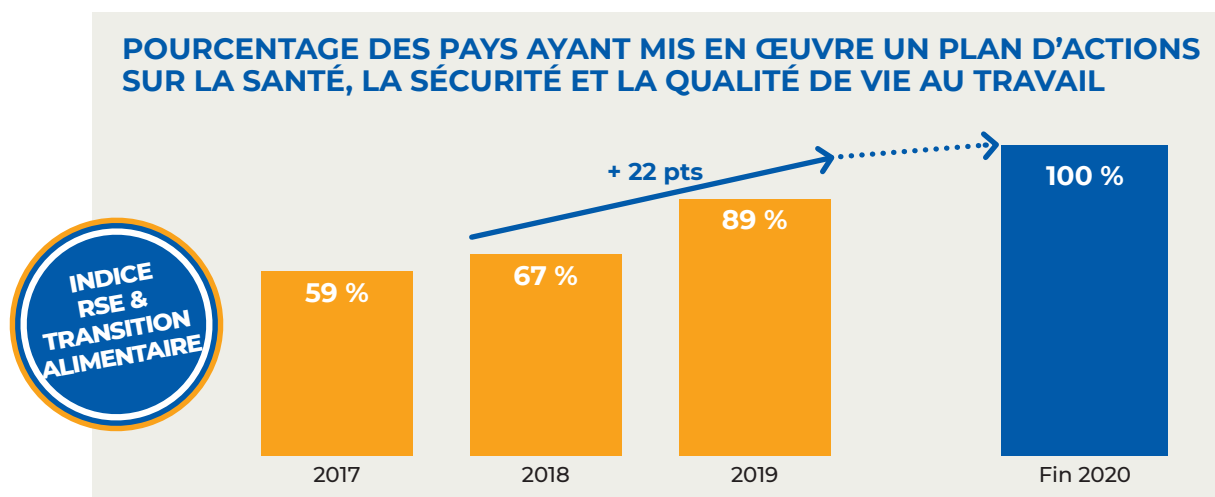
## 2. PRÉSERVER LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

Le Groupe a pour ambition de préserver la santé de ses collaborateurs, de réduire les risques d'accident du travail, d'innover en matière de qualité de vie professionnelle et de maintenir un dialogue social constructif et régulier.

D'ici à fin 2020, Carrefour s'est fixé pour objectif que tous ses pays formalisent un plan d'actions sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail. Les équipes locales doivent fixer des objectifs, notamment en ce qui concerne la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail, et structurer un plan d'action qui couvre les sujets suivants :

- prévention des risques d'accidents du travail, d'accidents du travail à domicile et de maladies professionnelles ;
- amélioration de l'équilibre travail/vie personnelle ;
- prévention du stress professionnel ;
- formation sur la gestion des conflits en milieu de travail ;
- développement d'un excellent lieu de travail ;
- amélioration du niveau de protection sociale du personnel ;

En 2019, sept pays sur neuf ont déjà mis en place ce plan d'actions.



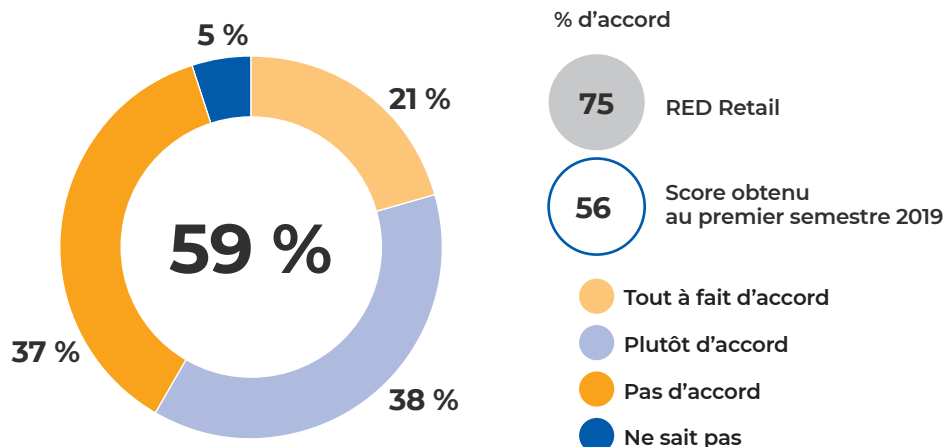
KPI	2017	2018	2019	Évolution (2018/2019)
Pourcentage des pays ayant mis en œuvre un plan d'actions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	59	67	89	+ 22 pts
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet (en %)	0,55	0,61	0,62	+ 0,01 pt
Taux de fréquence des accidents du travail chez nos collaborateurs (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique) (en %)	24,5	22,98	22,75	- 0,2 pt
Taux de gravité des accidents du travail chez nos collaborateurs (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail) (en %)	0,62	0,69	0,70	0,01 pt
Taux d'absentéisme : maladie (en %)	4,35	4,77	4,77	-
Taux d'absentéisme : accident du travail (en %)	0,50	0,55	0,56	+ 1,8 %
Taux d'absentéisme : accident de trajet (en %)	0,06	0,06	0,06	-

### 3. INNOVER POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En 2019, pour la première année du déploiement du programme Act For Change, le Groupe Carrefour a réalisé une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 17 000 salariés des 9 pays du Groupe autour de 5 questions, une globale et une par pilier Act For Change.

#### AGIR AVEC SIMPLICITÉ

Au cours des derniers mois, j'ai le sentiment que les modes de fonctionnement de Carrefour se sont simplifiés



**Participation :**  
**55 %**  
+ 9 points vs. VI Hors Chine

**Nombre de répondants BRUT :**  
**11 321**  
contre 7 036 hors Chine

- Enquête réalisée du 15 octobre au 7 novembre 2019 via un questionnaire online (web-design, disponible en 9 langues, 1 lien ouvert par pays hors France où 1 lien par DO/région x format)
- Un échantillon représentatif de 20 571 salariés des 9 pays Carrefour a été invité à répondre.

### 4. ASSURER DES RELATIONS SOCIALES DE QUALITÉ

Au niveau des pays d'implantation du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux.

KPI	2017	2018	2019	Évolution
Nombre d'accords signés <sup>(1)</sup>	-	-	460	-

(1) Nouvel indicateur 2019.

# Nos plans d'action

L'engagement « **Agir avec simplicité** » met l'accent sur une gestion fluide et efficace des ressources, encourageant la prise d'initiative et l'adaptation rapide. Les plans d'action pour répondre à notre ambition et atteindre nos objectifs sont les suivants :

## 1. RESPECTER LES DROITS HUMAINS

- 1.1. Les Principes éthiques : code de conduite professionnelle
- 1.2. Déploiement des engagements en matière de droits humains
- 1.3. Mise à disposition d'un système d'alerte
- 1.4. Charte pour la protection des droits de l'Homme pour les franchisés à l'international

## 2. PRÉSERVER LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

- 2.1. Évaluation des risques au cœur de la démarche de prévention
- 2.2. Enrayer les troubles musculo-squelettiques
- 2.3. La prévention du stress et des risques psychosociaux
- 2.4. La gestion de la santé et de la sécurité pour les Franchisés et les intérimaires sur nos sites Carrefour

## 3. INNOVER POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- 3.1. Vers une organisation du travail flexible
- 3.2. Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour nos collaborateurs
- 3.3. Le développement du sport pour une meilleure santé de nos collaborateurs

## 4. ASSURER DES RELATIONS SOCIALES DE QUALITÉ

- 4.1. Un dialogue social à l'échelle internationale
- 4.2. Un dialogue social à l'échelle européenne
- 4.3. Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs
- 4.4. Réorganisation

## 1. RESPECTER LES DROITS HUMAINS

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains, de la santé, sécurité des personnes et de l'environnement depuis 20 ans, notamment au travers de partenariats et de collaborations avec des ONG majeures dans ces domaines : le WWF® pour la protection de l'environnement (1998), UNI Global Union pour les conditions de travail et les libertés fondamentales (2001), la FIDH pour les droits humains (2000 - 2018). En outre, le Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2001 et tous les pays d'implantation de Carrefour sont membres de l'OIT.

### 1.1. Les Principes éthiques : code de conduite professionnelle

Le Groupe a diffusé en octobre 2016 ses Principes éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien. Les Principes éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs et signés par tout nouvel arrivant. Ce cadre de référence que chaque collaborateur doit connaître et respecter reprend les engagements portés par :

- la Déclaration Universelle des droits de l'Homme ;
- les huit conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- les principes directeurs des Nations Unies ;
- l'accord international avec l'UNI renouvelé en 2015.

Ces Principes incluent notamment le respect de la diversité, la contribution à un environnement de travail sûr et sain, la promotion du dialogue social, le refus de tout harcèlement et toute discrimination, la garantie de la sécurité des personnes et des biens et d'autres engagements sur le volet corruption.

Carrefour déploie des organisations, politiques et méthodes visant à assurer le respect des Principes éthiques et à prévenir leur atteinte notamment en termes de droits humains et libertés fondamentales et de santé et sécurité des personnes. Ces procédures de prévention des risques reposent sur le dialogue social ainsi que sur les politiques diversité et santé-sécurité du Groupe.

## 1.2. Déploiement des engagements en matière de droits humains

Afin d'atteindre les objectifs que Carrefour s'est fixé en matière de droits, le Groupe et ses franchises travaillent à la définition et au déploiement de plans d'actions dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Ces plans d'actions sont co-construits avec les équipes RH corporate et locales, afin de s'adapter au mieux au contexte, législations, cultures et pratiques locales. Concernant les enjeux droits humains, lorsque cela est pertinent, Carrefour utilise des outils et systèmes d'informations qui permettent de piloter le déploiement de ces plans d'actions. Des indicateurs de pilotage et de performance et leurs évolutions dans le temps sont suivis en interne afin de recalibrer, quand nécessaire, ces plans d'actions.

## 1.3. Mise à disposition d'un système d'alerte

Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation Carrefour des points d'alerte permanents.

Ainsi, dans le cadre de l'accord signé avec UNI Global Union, une procédure de gestion des litiges est intégrée permettant la remontée à l'UNI et la Direction de Carrefour de toute réclamation constatée par les représentants syndicaux ou par les équipes Carrefour et l'engagement d'en assurer le traitement.

Le Groupe Carrefour a, de plus, déployé un système d'alerte éthique propre permettant aux collaborateurs ou parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes éthiques du Groupe. Ce système d'alerte couvre toutes les thématiques des Principes éthiques, notamment celle des droits humains. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à ses Principes éthiques, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré. Ce système d'alerte fait partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé entre Carrefour et UNI Global Union.

## 1.4. Charte pour la protection des droits de l'Homme pour les franchisés à l'international

Carrefour œuvre à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une charte pour la protection des droits de l'Homme. Cette charte engage les franchisés à respecter les normes internationales en matière de droits du travail, en particulier la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ainsi que plusieurs conventions de l'OIT, incluant les conventions sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association. En effet, en ligne avec les engagements pris au niveau du Groupe, la charte engage les franchisés à :

- ne pas recourir à l'esclavage, à la servitude pour dettes ou au travail forcé ou obligatoire. L'expression « travail forcé ou obligatoire » désigne tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine et pour lequel ladite personne ne s'est pas volontairement offerte ;
- ne pas permettre aux enfants de moins de 15 ans de travailler, et d'employer des enfants de moins de 18 ans uniquement pour des tâches de production, de fabrication et d'assemblage dans des conditions qui ne mettent pas en danger leur santé, leur sécurité ou leur intégrité morale, et qui ne nuisent pas à leur développement physique, mental, spirituel, moral ou social ;
- veiller à ce que les travailleurs aient le droit de s'organiser librement dans les syndicats et d'être représentés par les organisations de leur choix afin de mener des négociations collectives ;
- garantir de bonnes conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, en garantissant leur santé, leur sécurité et leur intégrité morale.

En signant cette charte, les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Carrefour encourage également ses franchisés à traduire la charte dans la langue locale, à l'afficher sur leurs sites et à la mettre à la disposition de leurs employés.

Par ailleurs, la charte engage les franchisés à mettre en place des contrôles afin de s'assurer du bon respect des engagements qui y sont associés, tels que des visites d'observation des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail qui font l'objet de rapports dédiés permettant d'évaluer la conformité avec la charte, la mise en place de plans d'actions correctifs suite aux résultats de la visite, ainsi que des visites de suivi si cela est pertinent.

Les franchisés se doivent aussi d'autoriser le Groupe Carrefour ou toute personne habilitée dans le cadre du dispositif de contrôle interne et externe mis en place par le Groupe, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

## 2. PRÉSERVER LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs Carrefour est une priorité pour le Groupe. Chaque pays s'engage à mettre en œuvre et à piloter un plan d'actions santé, sécurité au travail visant notamment à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, à préserver un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et enfin, à limiter et prévenir les risques psychosociaux.

### 2.1. Évaluation des risques au cœur de la démarche de prévention

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité. L'évaluation des risques est nourrie des analyses réalisées par les équipes de prévention depuis quelques années. Celles-ci ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Les établissements peuvent ainsi piloter, suivre et actualiser leurs plans d'action associés aux risques identifiés.

#### ÉTUDE DE CAS :

**■ ■** En **France**, l'outil informatique nommé Es@nté diffuse à l'ensemble des managers la démarche de prévention des risques professionnels et recueille la mise à jour des événements. Il assure la gestion et la corrélation de deux démarches :

1. L'évaluation des risques professionnels ;
2. La gestion administrative et managériale des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Par la télétransmission directe des informations réglementaires aux organismes de Sécurité sociale, Es@nté facilite la gestion administrative des accidents du travail des établissements par le responsable hiérarchique ou membre du CHSCT/CSE ou responsable des Ressources humaines. À la suite de chaque accident du travail, le(s) responsable(s) en analyse(nt) les circonstances, à l'aide de la méthodologie d'analyse 5M (Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre, Matières). Ils élaborent ensuite un plan d'action ciblé pour limiter, voire supprimer ses causes.

Développé aujourd'hui pour le format hypermarché, supermarchés et Supply Chain, Es@nté a pour vocation d'être déployé sur tous les formats et entités juridiques de Carrefour France d'ici 2021.

La prévention des risques professionnels auxquels sont soumis nos collaborateurs en magasin et en logistique commence par un axe essentiel : « L'accueil et l'intégration des nouveaux employés. » En effet, dès leurs premières heures de travail, les pays du Groupe mettent en place des formations permettant aux nouveaux collaborateurs d'identifier les risques professionnels liés à leur environnement de travail ; savoir s'en protéger, connaître et respecter les consignes de sécurité applicable, alerter en cas de dysfonctionnement et/ou de situation dangereuse.

Tout au long de la vie professionnelle du collaborateur, la santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation. Au-delà des exigences réglementaires qui permettent à nos salariés de connaître et de maîtriser les règles de sécurité pour la conduite des engins de manutention mécanique, l'utilisation en toute sécurité des machines ou encore les moyens de lutte contre les incendies, nos collaborateurs participent périodiquement à des sessions de formations leur permettant de mettre la prévention au cœur de leur activité professionnelle. Ils bénéficient ainsi de formations aux gestes de premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à la prévention des accidents du travail.

### **ÉTUDE DE CAS :**

**France :** France : afin de préserver la santé, sécurité au travail des collaborateurs, un parcours de formation au management de la Santé, Sécurité au Travail est dispensé aux directeurs d'établissement sur plusieurs formats en France. Ces sessions permettent de connaître les enjeux de la santé au travail, le cadre réglementaire, les risques principaux dans l'entreprise et les mesures de prévention applicables, et à encourager les comportements sûrs.

De plus, les supermarchés de France ont renouvelé leur accord Santé et Qualité de vie au travail.

Par ailleurs, la supply chain a déployé en France un outil novateur de réalité virtuelle. Il permet aux collaborateurs d'identifier, avant leur prise de poste, les risques professionnels liés à leurs futures activités et environnements de travail. Ils peuvent ainsi associer les mesures de prévention adéquates. À titre d'exemple, un collaborateur immergé dans un entrepôt virtuel identifie les risques sur son parcours. Les consignes de sécurité lui sont rappelées afin d'accélérer son apprentissage des règles élémentaires en matière de santé, sécurité au travail.

### **ÉTUDE DE CAS :**

#### **ZOOM Covid-19**

Le Groupe a immédiatement mis en œuvre des mesures fortes de protection de la santé des collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Elles ont été ajustées quotidiennement.

- Application des gestes barrières.
- Renforcement des protocoles de désinfection et d'hygiène.
- Mise en place d'écrans en plexiglas aux caisses.
- Approvisionnement régulier en gel hydroalcoolique.
- Mise à disposition pour les collaborateurs de gants, casquettes visière intégrale, masques et thermomètres.
- File d'attente à l'entrée des magasins en cas d'affluence.
- Marquages au sol pour faire respecter les distances de sécurité.
- Protocoles spécifiques de désinfection et de mise en quatorzaine en cas de suspicion de contamination.

La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit.

Les conditions de travail ont été adaptées pour préserver les équipes – en fonction de l'état de la crise sanitaire :

- adaptation des horaires d'ouverture des magasins ;
- fermeture en France des magasins intégrés les dimanches, pendant la période de confinement strict ;
- généralisation du télétravail dans les sièges ;
- des mesures de gratification des salariés en magasins et en entrepôts, très fortement mobilisés pendant la crise du COVID ont été définies dans chaque pays intégré du Groupe Carrefour.




## 2.2. Enrayer les troubles musculo-squelettiques

Les troubles musculo-squelettiques sont une cause majeure des accidents du travail et des maladies professionnelles. Pour agir durablement, le Groupe Carrefour investit continuellement et met notamment à disposition de ses collaborateurs du matériel d'aide à la manutention (transpalette électrique, table de mise en rayon, dépileur à palette, etc.).

De façon plus spécifique, les différents pays du Groupe cherchent à innover et à proposer des solutions techniques adaptées à l'environnement de travail des collaborateurs et aux particularités de leurs métiers (profondeur de mise en rayon réduite pour limiter les contraintes posturales, échauffement avant la prise de poste, mise en place de dispositifs de préhension mécanique pour le levage de certaines références...).

### ÉTUDE DE CAS :

 En **France**, Carrefour possède une structure dédiée à la prévention des risques professionnels depuis 2012. Ces dernières années, le réseau a été fortement mobilisé sur une action de prévention très importante, celle des troubles musculo-squelettiques (TMS). En effet, 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles ont pour origine les TMS.


Pour réduire ces risques, Carrefour a investi massivement sur du matériel d'aide à la manutention : filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, engins à levée auxiliaire, etc. L'entreprise a également mené une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. À fin 2019, environ 200 études de poste ont été réalisées en France. L'analyse de ces études de poste permet d'adapter les nouvelles conceptions des mobiliers magasins et ainsi d'agir à la source pour réduire durablement l'exposition des collaborateurs aux troubles musculo-squelettiques.

Dans quelques établissements Carrefour France, des séances d'éveil musculaire aident les collaborateurs à préparer et prendre conscience de leur corps avant leur prise de poste. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de prévention accrue des situations accidentelles dans les deux heures suivant la prise de poste. Elle est au service du collectif, car, au-delà des vertus de préparations physiques, les éveils musculaires sont des instants privilégiés de cohésion d'équipe et d'écoute de soi.

## 2.3. La prévention du stress et des risques psychosociaux

La démarche de prévention déployée par le Groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. De nombreuses actions sont menées localement, à l'initiative des différents pays ou entités, pour prévenir le stress et les risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc.

### ÉTUDE DE CAS :

 Depuis 2015, Carrefour **France** est doté d'un service d'accompagnement social associé à un numéro vert. Il vise à apporter des réponses adaptées à la situation des collaborateurs. Une équipe d'assistants sociaux les accompagne dans leurs situations personnelles ou professionnelles : difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce, mutation, etc. Ce dispositif complète le service d'accompagnement psychologique en exercice depuis 2012.

Carrefour France a poursuivi en 2019 sa démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans toutes ses entités.

## 2.4. La gestion de la santé et de la sécurité pour les Franchisés et les intérimaires sur nos sites Carrefour

Le réseau des franchisés français bénéficie d'un certain nombre de moyens et d'actions mises en place par Carrefour pour réduire les accidents du travail : expertise santé sécurité au travail, cellule de crise dédiée, etc. À titre d'exemple, en France, dans le cadre de la crise sanitaire du coronavirus, les Franchisés sont ainsi destinataires de l'ensemble des procédures, communication. Ils ont par ailleurs accès à la hotline interne Carrefour et les commandes de moyens de protections (gels, gants, masques) ont été mutualisées avec celles des autres magasins Carrefour au démarrage de la crise sanitaire – lorsque ces équipements étaient pénuriques.

Afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés, comme par exemple :

- une formation renforcée à la sécurité pour les intérimaires pour toutes les intégrations de nouvel intérimaire dispensée par Carrefour ;
- la participation des intérimaires aux actions de sensibilisation quotidienne ou hebdomadaires ;
- l'analyse des causes de chaque accident de travail réalisé sur site avec les équipes de préventeurs.

## 3. INNOVER POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le Groupe est attaché à proposer plusieurs actions pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs :

- faciliter l'accès au digital pour simplifier l'organisation du travail ;
- déployer le télétravail ou le travail à distance à l'ensemble des pays du Groupe ;
- préserver les équilibres des temps de vie professionnelle et personnelle ;
- développer le sport en vue d'assurer une meilleure santé, pour tous.

### 3.1. Vers une organisation du travail flexible


À travers les nouvelles compétences managériales portées dans le cadre du programme Act For Change, le Groupe souhaite accompagner une transformation culturelle, notamment celle liée à l'organisation du travail. Depuis deux ans, la très grande majorité des pays propose aux collaborateurs, lorsque l'activité professionnelle qu'ils opèrent le permet, de réaliser du télétravail ou du travail à distance. Le télétravail apporte de la flexibilité aux salariés en leur permettant d'être plus efficaces et d'éviter, par exemple, les trajets jusqu'au lieu habituel de travail. Il est particulièrement adapté à certaines fonctions.


En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. Afin d'accélérer sa transformation digitale, Carrefour a développé un partenariat avec Google. En 2018, les collaborateurs ont bénéficié des nouveaux outils de travail G Suite. Ils offrent une grande flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance et du télétravail, et fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de Drive, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

Pour faciliter la transition vers les nouveaux outils et accompagner les équipes dans leur utilisation, un plan de formation a été élaboré en collaboration avec les équipes Google (Go transform). Une communauté d'ambassadeurs a été créée pour accompagner tous les utilisateurs de l'entreprise.

En outre, le Groupe Carrefour a fait de l'équilibre vie privée/vie professionnelle un pan de son action en faveur de la flexibilité : il employait en 2019 28,2 % de collaborateurs à temps partiel à travers le monde.

#### ACTIONS SPÉCIFIQUES PAYS :

 en **Roumanie**, les équipes en magasin sont libres d'adapter leurs horaires de travail selon leurs besoins personnels et la proximité de leurs domiciles. Chaque membre de l'équipe doit tenir compte des besoins de ses collègues. Le manager définit et approuve l'horaire final ;

 **l'Italie** et la **France** mettent en place, depuis plusieurs années, les horaires en îlots qui permettent une anticipation et une planification des horaires plusieurs semaines en avance afin de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

### 3.2. Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour nos collaborateurs

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle, Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La promotion cet équilibre est aussi l'un des quatre axes du programme Women Leaders. Dans ce cadre, les mesures mises en place dans le Groupe bénéficient aux femmes comme aux hommes.

Des garderies sont déployées sur les principaux sites Carrefour où des accords sont signés avec les crèches privées voisines (France, Espagne et quelques grands magasins). Ainsi, les employés du siège de Carrefour France à Massy ont accès à une crèche sur place depuis 2015.


En outre, le système d'organisation des horaires en îlots mis en œuvre en France et en Italie permet aux assistant(e)s de caisse d'organiser plus facilement leur temps de travail en conciliant leurs souhaits personnels et les impératifs liés aux variations d'activité du magasin.

#### ÉTUDE DE CAS :

##### **Carrefour France :**

- en 2008, Carrefour France a été l'un des 30 premiers groupes à signer, en France, la Charte de la parentalité et s'est alors engagé à mettre en œuvre des actions concrètes dans ce domaine. Depuis, Carrefour est également membre de l'Observatoire de la parentalité en entreprise et signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie. Les collaborateurs du siège de Carrefour France à Massy bénéficient d'une crèche sur le lieu de travail depuis 2015 ;
- Carrefour complète à 100 % le barème de remboursement de la Sécurité sociale pour les congés maternité. Il est obligatoire de prendre au moins huit semaines de congé de maternité en France et les femmes ont droit à 16 semaines de congé de maternité ;
- Carrefour a signé, le 9 mars 2020, un accord portant sur l'égalité femmes-hommes avec différentes organisations syndicales. Celui-ci s'organise autour des thèmes principaux du recrutement, de la formation, de la promotion professionnelle, des rémunérations effectives, des conditions de travail et de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, pour lesquels le Groupe et les organisations syndicales souhaitent définir des objectifs et engager des actions concrètes. Sur le thème de l'équilibre des temps de vie des collaborateurs, cet accord prévoit notamment :
  - l'accompagnement des femmes souhaitant allaiter avec la possibilité de bénéficier de plages horaires dédiées,
  - l'accompagnement des parents à la garde d'enfant grâce à l'instauration d'un montant minimum commun attribué selon les conditions définies par l'accord,
  - la remise systématique d'un nouveau Guide de parentalité à chaque annonce de l'arrivée d'un enfant ayant notamment pour objectif de déculpabiliser les parents dans leur rôle professionnel et d'encourager les hommes à jouer leur rôle familial.

 **Carrefour Brésil** a prolongé le congé de maternité de quatre à six mois et le congé de paternité de 5 à 20 jours.

 **Carrefour Argentine** a également mis en place un système de postes flexible intégrant un blocage salarial avec un retour progressif du congé de maternité, permettant aux femmes de travailler à temps partiel pour un salaire à temps plein jusqu'à six mois après leur retour au travail.

### 3.3. Le développement du sport pour une meilleure santé de nos collaborateurs

« Act For Food », projet de transformation du Groupe Carrefour, porte comme nouvelle signature « on a tous droit au meilleur ». Dans cet esprit, les pays du Groupe ont déployé des programmes dédiés à la santé des collaborateurs, et en particulier à l'amélioration des modes de vie et d'alimentation, notamment par le sport. En complément, des actions de prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil sont proposées aux collaborateurs.

#### **ACTIONS SPÉCIFIQUES PAYS :**

- la Pologne, l'Italie, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil, Taïwan et la Belgique ont développé des programmes sportifs, en partenariat avec des professionnels ;
- grâce au programme « Santé & Bien-être » mis en place par le Brésil, 60 % des menus proposés aux collaborateurs ont été améliorés en lien avec les actions sur la transition alimentaire et 2 500 salariés pratiquent régulièrement une activité sportive grâce au Gympass.

## **4. ASSURER DES RELATIONS SOCIALES DE QUALITÉ**

Dans le cadre de son plan « Carrefour 2022 », le Groupe simplifie ses organisations et recherche une plus grande efficacité. Pour accompagner ces transformations, Carrefour a choisi de privilégier la négociation, conformément à la tradition de dialogue social qui est la sienne, la mobilité interne, le reclassement interne et la formation des collaborateurs concernés. Carrefour sait construire avec les partenaires sociaux des dispositifs exemplaires d'aide à la mobilité.

Ainsi, Carrefour a signé deux accords importants en France en 2019 :

- un accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui prévoit notamment un effort exceptionnel en matière de formation ;
- un accord de RCC (Rupture Conventionnelle de Contrat de travail) qui a permis à 3 000 collaborateurs des hypermarchés qui le souhaitaient de poursuivre leur carrière à l'extérieur du Groupe et d'anticiper leur départ en retraite.

Le Groupe Carrefour anime un dialogue social sur trois niveaux : international, européen et national. Il se décline ainsi dans tous les pays et entités du Groupe, couvre l'ensemble des thèmes sociaux et tient compte des spécificités de chacun.

### **4.1. Un dialogue social à l'échelle internationale**

En 2019, Carrefour a poursuivi sa démarche historique de promotion du dialogue social international.

À l'occasion de son comité d'information et de concertation européen, le 3 octobre 2018, le Groupe Carrefour – représenté par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard – et la fédération syndicale mondiale UNI Global Union – représentée par sa Secrétaire Générale, Christy Hoffman – ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à :

- promouvoir un dialogue social permanent et constructif qui respecte notoriété, image et confidentialité ;
- promouvoir et encourager la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre femmes-hommes et sur la lutte contre la discrimination et les violences envers les femmes ;
- promouvoir et encourager la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs - liberté syndicale et principes de négociation collective – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

En outre, des représentants de Carrefour sont conviés annuellement à échanger avec les organisations syndicales des pays dans lesquels le Groupe est implanté lors des réunions de l'Alliance Mondiale organisées par UNI Global Union.

Enfin, de par sa participation depuis 2017 au Global Deal auprès du ministère du Travail, Carrefour est identifié comme l'une des entreprises françaises signant le plus d'accords internationaux, participant ainsi à la diffusion de valeurs liées à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

### **4.2. Un dialogue social à l'échelle européenne**

Dès 1996, Carrefour a signé avec la FIET (intégrée depuis dans UNI) l'accord de constitution de son Comité d'entreprise européen, le comité d'information et de concertation européen

(CICE). Cet accord a été renouvelé et largement complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser faisant de ce Comité, l'un des tout premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. En 2019, 5 réunions « Comités Directeurs » se sont tenues, pour une durée totale de 31h50, une session de formation / d'information s'est également tenue sur 2 jours, ainsi qu'une plénière sur 2 jours également.

La communication et la concertation au sein du Comité d'entreprise européen prennent des formes innovantes, variées et complémentaires.

- Une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité, etc. Le Président-directeur général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe.
- Un séminaire annuel d'information et de formation porte sur un thème spécifique initialement défini par les membres de son Comité directeur : en 2019, la formation professionnelle. Ce rassemblement est aussi l'occasion pour l'expert du Comité de présenter une analyse de la situation économique et financière du Groupe.
- Des comités spécifiques se réunissent sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies.
- Une communication portée par une newsletter régulière et un site Internet spécifique informe les membres du Comité tout au long de l'année.

Les intervenants auprès du CICE sont choisis pour leur expertise et leur connaissance des sujets évoqués.

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'UNI Europa.


### **4.3. Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs**


Au niveau des pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux. Le dialogue social se poursuit dans de bonnes conditions et les principaux accords collectifs conclus au sein des pays du Groupe jouent un rôle majeur dans la performance économique de notre entreprise mais également sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie au travail de nos collaborateurs.


## ACTIONS SPÉCIFIQUES PAYS :


### **France :**

- accord collectif de Groupe relatif à la création de l'Observatoire paritaire de la transformation sociale « Carrefour 2022 » ;
- accord collectif de Groupe relatif à la création d'une Instance paritaire de dialogue et de concertation sur la location-gérance et la franchise chez Carrefour ;
- accord collectif de Groupe instituant un congé de fin de carrière dans le cadre de la GPEC ;
- accord d'intéressement de Groupe Carrefour France ;
- accord de participation de Groupe Carrefour France ;
- accord collectif sur le plan de départs volontaires Sièges (« Carrefour 2022 ») ;
- accord collectif relatif à l'accompagnement social du projet de réorganisation de l'activité de la société Carrefour Proximité France ;
- accord collectif en faveur de la mobilité interne et portant plan de départs volontaires au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif relatif aux garanties sociales des salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché Carrefour serait concerné par un projet de mise en location-gérance et de passage en franchise ;
- accords collectifs sur la négociation annuelle obligatoire au sein de Rue du Commerce, Carrefour Systèmes d'Information, Carrefour Service Client, Carrefour Administratif France et Carrefour Property ;
- accord collectif sur l'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein de Rue du Commerce ;
- accord collectif sur les conditions de recours au télétravail au sein de Interdis ;
- accords collectifs relatifs aux modalités de répartition d'un supplément d'intéressement au titre de l'exercice 2017 au sein de Carrefour Banque, CARMA, Market Pay, Carrefour Administratif France et au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif d'harmonisation du temps de travail au sein de Carrefour supply chain ;
- accord sur le dialogue social et la mise en place des Comités sociaux et économiques d'établissement au sein de la société Carrefour Hypermarchés SAS.

 **Belgique :** accords collectifs sur le bonus collectif cadres et sur le bonus collectif pour tous les niveaux.

 **Espagne :** convention collective (flexibilisation du temps de travail, économies sur le coût des CDD) et Plan d'égalité et de lutte contre le harcèlement et les inégalités de traitement.

 **Roumanie :** avenant à la convention collective portant sur les salaires minimums ; sur la compensation du prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source mis en place par le législateur en Roumanie et sur la mise en place du mode de fonctionnement omnicanal.

 **Pologne :** un accord portant sur la révision des salaires minimum des employés, la rémunération du travail de nuit, la politique de l'emploi en CDI, la prise en compte des demandes d'augmentation du temps de travail des salariés à temps partiel et la prise en compte des demandes des salariés concernant leurs horaires.

## 4.4. Réorganisation responsable

En 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et a cédé certains magasins en France, en Belgique et en Argentine. Dans ces trois pays, les plans de réduction ont tous été accompagnés par un dialogue social soutenu ainsi que par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe. Ces mesures ont notamment été mises en place dans le cadre des accords suivants, négociés et signés par les partenaires sociaux :

- accord collectif de Groupe relatif à la création de l'Observatoire paritaire de la transformation sociale « Carrefour 2022 » ;
- accord collectif sur le plan de départs volontaires Sièges (« Carrefour 2022 ») ;
- accord collectif de Groupe instituant un congé de fin de carrière dans le cadre de la GPEC.

Par ailleurs, un ambitieux chantier de changement culturel et managérial a été lancé en 2018 et s'est poursuivi en 2019 pour accompagner la transformation du Groupe.

# Notre organisation



## PÉRIMÈTRE

L'ensemble des entités du Groupe sont concernées par la mise en place d'une politique en lien avec l'épanouissement des collaborateurs et en particulier la mise en place d'un plan d'action sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail d'ici 2020.

Les valeurs 2018 des indicateurs de performance sont déterminées à périmètre comparable et ne couvrent donc pas l'intégralité des collaborateurs à cette période. Il s'agit notamment du taux d'absence pour motif d'accident, du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail.



## GOUVERNANCE

### → Programme Act For change et des relations sociales :

- les ambitions du Programme Act For Change sont portées par l'ensemble des COMEX Pays du Groupe ;
- après un lancement lors du TOP 200 du Groupe en mars 2019, les plans d'actions ont été présentés par chaque COMEX Pays au DRH du Groupe ;
- les plans d'actions Act For Change font l'objet d'une revue mensuelle entre les DRH des différents pays et le DRH du Groupe.

→ **Droits humains** : les équipes Ressources humaines des pays d'implantation du Groupe et de ses franchises sont en charge de mettre en place les ambitions du Groupe en matière de droits humains tout en les complétant de politiques et plans d'actions adaptés à leurs contextes et spécificités locales..

### → Santé des collaborateurs et qualité de vie au travail :

- la gestion administrative et managériale des accidents du travail et des maladies professionnelles est gérée au quotidien par les responsables hiérarchiques ou membre du CSE ou responsable des Ressources humaines ;
- au sein de chaque organisation et de chaque pays, des équipes dédiées au management de la santé et de la sécurité au travail déclinent un plan d'action adapté à la réglementation en vigueur et aux risques prioritaires ;
- en 2017, une « file internationale santé-sécurité-qualité de vie au travail » qui regroupe les managers responsables de ces sujets dans les différents pays du Groupe, s'est réunie pour partager les bonnes pratiques et favoriser l'amélioration continue.



## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

→ Des audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne afin de s'assurer de l'amélioration des conditions de travail. En France, ces audits analysent le niveau de conformité d'application des procédures des enseignes Carrefour par rapport à la norme nationale, mettent en avant les risques majeurs identifiés et proposent des actions correctives partagées avec les équipes. En 2019, 12 missions d'audit ont été menés au niveau des hypermarchés, 35 au niveau des supermarchés et 8 au niveau de la chaîne d'approvisionnement de Carrefour France.

→ La considération et le dialogue avec les employés sont des éléments essentiels pour créer un climat de confiance propice à la performance économique de l'entreprise. Afin d'accompagner le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit le E-NPS (Employee Net Promoter Score®), un indicateur de l'engagement des collaborateurs. Cet indicateur, mesuré

trois fois par an dans chaque pays du Groupe, permet d'évaluer l'évolution des 4 piliers du programme Act For Change et d'adapter en conséquence la mise en œuvre du programme. Une enquête en ligne permet aux collaborateurs d'exprimer leur opinion sur l'évolution de ces piliers en répondant « totalement satisfaits », « satisfaits », « insatisfaits » ou « totalement insatisfaits ». Pour le pilier « Agir avec simplicité », le sujet qui a été posé en 2019 est : « Au cours des derniers mois, j'ai le sentiment que les modes de fonctionnement de Carrefour se sont simplifiés. »

- Ces dernières années, chaque business unit France dispose d'un baromètre qui mesure le degré de satisfaction des salariés, leur sentiment d'appartenance et leur engagement, afin de proposer des solutions pour faire de Carrefour un meilleur lieu de travail.
- Chaque année, près de soixante entités du Groupe participent à des enquêtes de satisfaction internes sous la forme de focus groups.
- En 2019, 17 000 salariés des 9 pays du Groupe ont répondu à une enquête de satisfaction autour de 5 questions, une globale et une par pilier Act For Change.



## COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

- Accord-cadre mondial avec UNI Global Union
- Alliance Mondiale – UNI Global Union
- Groupe Global Deal du Ministère du Travail
- Accord de constitution du comité d'entreprise européen avec la FIET
- Réunions du dialogue social européen, Eurocommerce



## POUR EN SAVOIR PLUS

- [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)
- Les Principes éthiques du Groupe : <https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable>
- Ligne d'alerte éthique : <http://ethique.carrefour.com/>