



**ACT FOR INNOVATION**

*Être fiers  
de transformer  
notre métier*

## Contexte

---

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 ».

Le pilier « **Être fiers de transformer notre métier** » vise à faire vivre la stratégie du Groupe au sein des équipes, à stimuler l'innovation et l'expérimentation, et à ouvrir les collaborateurs de Carrefour sur l'extérieur.

Soucieux de renforcer la culture client en interne afin d'accompagner la mise en œuvre de son plan de transformation, le Groupe a concentré ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers positionnés au cœur de sa stratégie : transformation digitale, transition alimentaire et management. À l'ère du digital, la manière dont la valeur se construit collectivement change : il est nécessaire de savoir s'adapter rapidement, dans un contexte en constante évolution, en utilisant les nouveaux outils à disposition.

Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses managers, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place. Le Groupe vise également à faire émerger, parmi ses collaborateurs, des ambassadeurs de la transition alimentaire « Héros » et « Super Héros », capables de mobiliser leurs équipes et de sensibiliser les clients aux nouveaux enjeux de la transition alimentaire.

# Notre ambition

---

Le pilier « Être fiers de transformer notre métier » est l'engagement n° 4 du programme « Act For Change » du groupe Carrefour. Ce pilier nourrit 3 grandes ambitions, associées à des compétences pour l'ensemble des managers du Groupe :

- 1 Être ouvert sur l'extérieur ;
- 2 Faire vivre la stratégie dans ses équipes ;
- 3 Stimuler l'innovation et l'expérimentation.

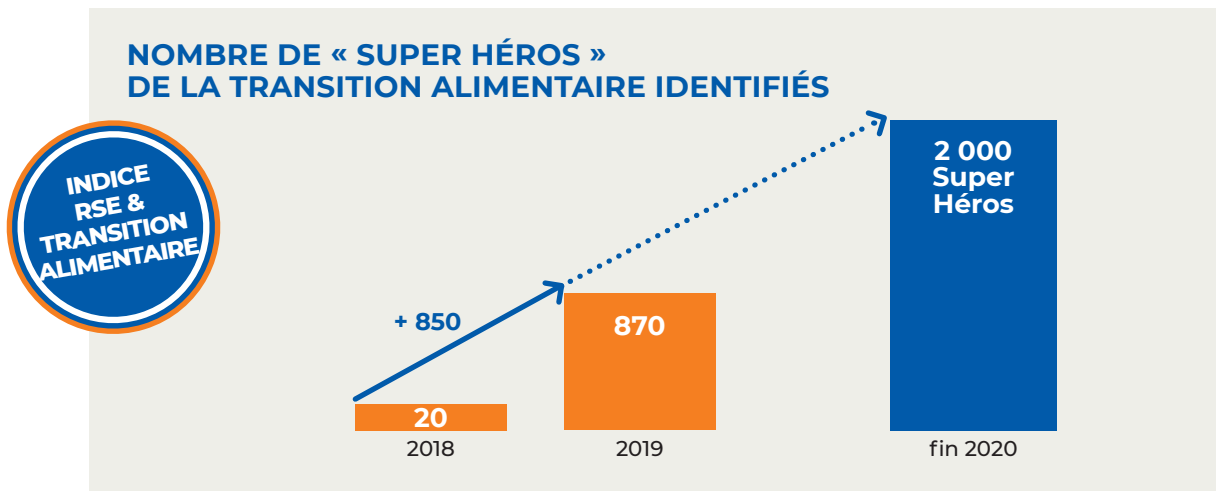
Ces ambitions se traduisent concrètement par des programmes ayant pour objectifs :

- de faire reconnaître Carrefour comme le distributeur leader de la transition alimentaire ;
- de maîtriser les évolutions alimentaires pour mieux répondre aux besoins des clients ;
- de lutter contre le gaspillage alimentaire et la gestion des déchets au travail et dans la vie personnelle ;
- de diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir.

Le Groupe vise à faire émerger parmi ses collaborateurs des « **Super Héros** » de la transition alimentaire. Ces « Act For Food Super Heroes » sont capables, au quotidien, de mobiliser leurs collègues, de sensibiliser les consommateurs aux enjeux du « mieux manger » et de trouver des solutions concrètes pour accompagner la transition alimentaire.

# Nos objectifs et notre performance

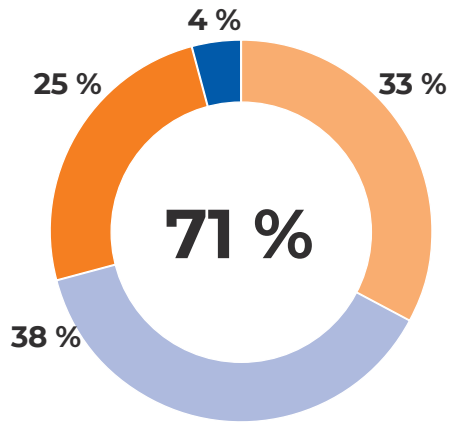
Carrefour a pour objectif d'identifier 2 000 collaborateurs « Super Héros » de la transition alimentaire en magasin d'ici à fin 2020.



**870**  
employés identifiés comme  
« Super Héros » de la transition alimentaire.

En 2019, pour la première année de déploiement du programme « Act For Change », le Groupe Carrefour a réalisé une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 17 000 salariés de 10 pays du Groupe autour de 5 questions, une globale et une par pilier « Act For Change ». Cette enquête sera réalisée 3 fois par an.

## JE ME SENS ACTEUR(TRICE) DE LA TRANSFORMATION EN COURS AU SEIN DU GROUPE CARREFOUR



% d'accord

67

Red Retail

71

Score obtenu  
au premier semestre 2019

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord
- Ne sait pas

Participation :

**55%**

+ 9 points vs. V1 Hors Chine

Nombre de répondants BRUT :

**11 321**

contre 7036 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.

# Nos plans d'action

## 1. FORMER LES COLLABORATEURS EN LIEN AVEC LA TRANSFORMATION DU GROUPE

La formation constitue une priorité pour le Groupe Carrefour. Chaque année, plus de onze heures de formation en moyenne sont dispensées aux collaborateurs, dans tous les pays d'implantation. Parallèlement aux sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 » : promouvoir la transition alimentaire et diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir, lutter contre le gaspillage alimentaire et mieux gérer les déchets, etc.

Dans un contexte d'accélération rapide, le Groupe s'engage dans le développement de ses cadres à responsabilités en les encourageant à devenir des ambassadeurs de la transformation contribuant ainsi pleinement au déploiement de la stratégie Carrefour à tous les niveaux. L'engagement de l'Université Carrefour est de construire un écosystème ouvert et disruptif d'apprentissage et de développement permanent, en encourageant l'expérimentation, la mise en relation et le partage des connaissances, permettant à chaque cadre de Carrefour de se développer individuellement et en équipe. Dans la dynamique des objectifs du Groupe, les programmes de l'Université Carrefour au niveau du Groupe ont été mis à jour et restructurés en 2019 afin d'être parfaitement alignés avec le plan de transformation « Carrefour 2022 ». À titre d'exemple, le module U-transformer a été proposé pour former les cadres à responsabilités à la conduite du changement afin d'accélérer la transformation du Groupe.

L'innovation digitale est également au cœur des réflexions du Groupe, et ce depuis plusieurs années. Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. À titre d'exemple, Carrefour a engagé, en 2018, un partenariat avec Google et d'autres grandes entreprises, qui contribue à l'accélération de la culture digitale du Groupe.

En 2019, 1 000 cadres à responsabilité des différents pays ont été formés pour devenir des ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays ou au sein de leur équipe. Baptisées Go Transform, ces sessions de formation sont complétées d'une plateforme qui anime la communauté des ambassadeurs pour partager les bonnes pratiques et diffuser la culture digitale.

## 2. IMPLICATION ET MOBILISATION DES SALARIÉS

### 2.1. Les Super Héros de la transition alimentaire

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2022 ». Le Groupe a lancé en 2018 le programme des « Supers Héros de la transition alimentaire » à l'échelle internationale. Ce programme est déployé dans chaque pays afin d'identifier les « Supers Héros locaux », collaborateurs engagés en magasins pour porter la transition alimentaire auprès de leurs collègues et des clients. L'objectif de ce programme est de valoriser les initiatives locales issues du terrain au plus proche des clients et de les diffuser largement dans tous les pays du Groupe. Des groupes Facebook, Whats'app, des supports papiers ou digitaux internes sont mis en place et permettent de communiquer et d'animer la communauté des Super Héros. Carrefour souhaite ainsi donner plus de visibilité aux actions mises en place pour encourager la prise d'initiatives. Le programme « Act For Food Super Heroes » permet aux équipes magasins de s'approprier la transition alimentaire et de la rendre concrète en magasin, au plus proche des clients. L'exemple des Super Héros dans chaque pays peut ainsi inspirer l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Dans le monde entier, les « Act For Food Super Heroes » conçoivent et mettent en œuvre localement leurs projets en faveur de la transition alimentaire. Ces solutions issues du terrain sont extrêmement diverses : mise en avant de produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage, lutte contre les déchets. En Argentine, le Carrefour Maxi d'Ezpeleta renforce son engagement en faveur d'une alimentation saine et du respect de l'environnement de plusieurs manières : promotion des fruits de saison en rayon, mise en avant des sacs réutilisables à destination des clients, incitation à recycler les déchets générés par les courses alimentaires, etc. En Belgique, le Carrefour Market de Waterloo met en œuvre des actions visant à réduire l'utilisation du plastique sous toutes ses formes : remplacement des gobelets par des tasses, des housses en plastique par des housses réutilisables, réaménagement de l'étal de poissonnerie, etc. À Taiwan, les Fun table tour, des ateliers de cuisine saine qui se terminent par la dégustation d'aliments préparés par des chefs, sont organisés. En Inde, la division sourcing de Carrefour a mis en place un projet contribuant à réduire les plastiques à usage unique en remplaçant les cintres plastiques par des cintres en carton 100 % réutilisables. Chacun de ces projets a été déployé grâce à l'initiative d'un des Super Héros de la transition alimentaire.

## **2.2. Les panels internes et parties prenantes**

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une cinquantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont réunis pour apporter leurs expertises et points de vue sur le sujet. En 2019, deux concertations ont été organisées sur les systèmes de géomonitoring pour la traçabilité des matières premières et sur la comptabilité en triple capital. Plusieurs pays du Groupe ont mené des campagnes de communication ou de mobilisation en magasins sur des thématiques diverses. En France, ces campagnes ont traité des économies d'énergie, de la pêche responsable, de la biodiversité, du bio, de la RSE, du recyclage solidaire et des déchets. Enfin, Carrefour Banque a mis en place des actions de communication ciblées afin de faire découvrir aux clients détenteurs de cartes PASS le programme « Act For Food » et l'offre de produits bio dans les magasins Carrefour en France.

# Notre organisation



## PÉRIMÈTRE

L'ensemble des entités du Groupe sont concernées par la mise en place d'actions pour engager les collaborateurs dans la transition alimentaire.



## GOVERNANCE

- 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.
- Une attention particulière est portée aux actions de transformation culturelle liées à la transition alimentaire et à l'acculturation au digital.



## MÉTHODES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

- 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 « Être fiers de transformer notre métier », le sujet qui a été posé en 2019 était : « Je me sens acteur(trice) de la transformation en cours au sein du Groupe Carrefour ».
- Mesure de la valeur ajoutée des programmes de formation de l'Université Carrefour, déterminée en calculant l'évolution de la maîtrise par les participants des objectifs ciblés, avant et après la formation. Le résultat de cet indicateur de performance pour l'année 2019 est de 25 %.