



# Satisfaire, informer et engager nos clients

## Contexte

---

Carrefour mène son engagement en faveur de la transition alimentaire pour et avec ses 77 millions de foyers clients dans le monde. Ce sont eux qui permettent au Groupe d'identifier les évolutions sociétales avec une longueur d'avance et lui donnent la puissance suffisante permettant de réinventer le modèle de la distribution. La compréhension des attentes des consommateurs est au cœur de la transformation de Carrefour. L'analyse des 4 milliards de transactions réalisées chaque année par le Groupe lui permet de mieux connaître les souhaits de ses clients, afin de renouveler ses offres et de leur proposer des solutions novatrices en adéquation avec leurs attentes. Les consommateurs recherchent une alimentation qui soit bénéfique pour leur santé et respectueuse des producteurs et de la planète. Comprendre et s'adapter à leurs nouveaux comportements alimentaires, à la digitalisation de leurs modes de consommation et à leur exigence de prix justes et équitables, est fondamental. Carrefour a ainsi identifié trois tendances majeures qui structurent son approche :

- **de nouveaux comportements alimentaires.** La transition alimentaire est l'un des défis majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle. Au niveau mondial, l'enjeu est double : répondre à une demande en croissance forte et permettre à la population de la planète de bénéficier d'un régime alimentaire sain. Dans les pays développés, l'alimentation est considérée comme trop riche en calories, sucres, amidons raffinés et aliments d'origine animale et à trop faible teneur en fruits, légumes, céréales complètes, légumineuses et poissons. La prise de conscience est forte et se traduit par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plus que de la quantité, montée en puissance des produits bio, recherche du goût et de l'authenticité, changement de régime alimentaire ;
- **une exigence d'accessibilité.** Concilier l'exigence du mieux manger et celle du pouvoir d'achat est un enjeu global. Dans une enquête récente menée dans 28 pays sur les cinq continents, l'accès à une alimentation de bonne qualité pour la santé et à une alimentation en quantité suffisante pour tous figurent respectivement en troisième et quatrième places des priorités exprimées<sup>(1)</sup>. Au niveau mondial, la malnutrition recommence à croître depuis 2015, après une décennie de baisse : plus de 820 millions de personnes, soit 10,8 % de la population mondiale était sous-alimentée en 2018<sup>(2)</sup>. En France par exemple, la part de la population qualifiant de « faible » son pouvoir d'achat est passée en un an de 28 % à 31 %<sup>(3)</sup>. L'accessibilité prix est un élément décisif

(1) Source : « Le défi des ressources », Étude ELABE pour Veolia, réalisée en janvier 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays.

(2) Source : Rapport SOFI (FAO, OMS, PAM, Unicef), juillet 2019.

(3) Source : 8<sup>e</sup> édition du baromètre annuel Cofidis CSA, septembre 2019

pour un grand nombre de consommateurs, la demande de proximité n'en est pas moins forte et répond à une envie de dynamique territoriale, que ce soit en périphérie ou dans les métropoles. Les distributeurs doivent à la fois développer des offres segmentées au niveau prix et assurer un maillage territorial dense afin d'être en mesure de contribuer à réduire la fracture alimentaire, tant dans sa dimension économique que géographique ;

→ **des modes de consommation transformés par le numérique.** Le déploiement des nouvelles technologies dessine de nouvelles promesses pour le consommateur : gagner en temps, en fluidité, en transparence et en personnalisation. D'ici 2023, le marché du e-commerce alimentaire devrait augmenter de 152 % en Amérique du Nord, 66 % en Europe et 196 % en Asie-Pacifique<sup>(4)</sup>. Les consommateurs mixent de plus en plus achats physiques et en ligne. Les logiques omnicanales se déploient, les ponts entre online et offline se multiplient : commande en magasin et livraison à domicile, Drive, click & collect, « e-réservation » et la commande « à la voix » lancée en juin 2020 pour simplifier l'expérience client. Le numérique entend répondre également à l'exigence de personnalisation croissante. Le smartphone joue un rôle toujours plus important, 71 % des consommateurs déclarant en faire usage en magasin, dont 83 % des 18-44 ans<sup>(5)</sup>. Utilisé comme une aide à la décision, il permet de consulter les appréciations d'autres clients sur les produits, vérifier les informations nutritionnelles, rechercher des promotions ou scanner codes-barres et QR codes via des applications dédiées pour réduire, voire supprimer le temps d'attente en caisse. La montée du digital accompagne enfin la demande de transparence sur les produits achetés, exprimée par neuf consommateurs sur dix<sup>(6)</sup> : le déploiement de la technologie Blockchain offre des garanties renforcées en matière de sécurité et de traçabilité alimentaire.

(4) Source : IGD Retail Analysis, « Digital Retail Models of the Future », 2019.

(5) Source : Hub Institute, Hub Report, « Future of Retail », 2019.

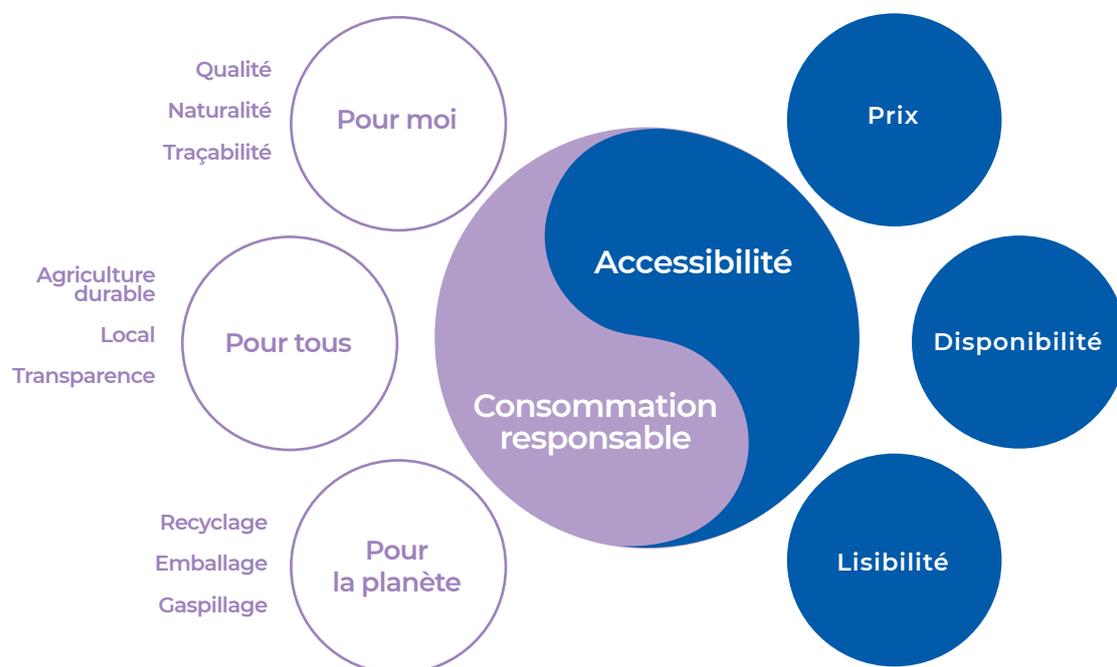
(6) Source : Étude Kantar TNS Food 360, Édition 2018, réalisée online dans 14 pays.

# Notre ambition

Carrefour a engagé en janvier 2018, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, un plan de transformation en cinq ans « Carrefour 2022 ». Cette transformation doit permettre au Groupe de répondre de manière adaptée aux attentes de ses clients et de les accompagner dans la transition alimentaire, tout en soutenant la transition agricole des producteurs et en veillant à préserver les ressources de la planète.

À l'occasion de son sixième anniversaire, Carrefour a été l'une des premières sociétés du CAC 40 à proposer d'inscrire une « raison d'être » dans le préambule de ses statuts, adoptée lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 : « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »

Au travers de sa raison d'être, Carrefour place la satisfaction de ses clients au cœur de son business model. Deux incontournables ont été identifiés dans les attentes des consommateurs : la consommation responsable et la demande d'accessibilité, qui se traduit par une accessibilité prix mais également par la disponibilité et la lisibilité des produits au travers de l'ensemble des canaux de distribution, notamment via le développement du e-commerce.



Carrefour a développé sa stratégie autour de trois priorités :

- 1 **Donner la priorité à la satisfaction client** : l'objectif de Carrefour est de se montrer irréprochable en termes de qualité de service, en répondant le plus rapidement possible aux questions ou problèmes des clients et en cherchant à améliorer à tout moment leur expérience. Pour cela, la satisfaction client est au cœur de toutes les actions du Groupe et de la refonte de son modèle. « Servir le client avec passion » est l'un des quatre engagements clés du programme « Act for Change » qui a été déployé au sein du Groupe en 2019 afin d'aligner la culture et les valeurs managériale du Groupe sur les objectifs du plan de transformation : écouter le client, anticiper et répondre à ses besoins et attentes doivent être une priorité pour tous les collaborateurs en magasin, en entrepôts et au sein des différentes équipes du siège ;
- 2 **Développer la marque propre et le e-commerce** : afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, aux exigences d'accessibilité tant en termes de prix que de praticité et de personnalisation de l'offre, Carrefour investit pour développer ses marques propres ainsi que le e-commerce. La stratégie du Groupe pour développer le e-commerce et les produits de marques propres sont détaillées dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 et dans le Rapport annuel 2020 ;
- 3 **Développer une offre responsable et impliquer les consommateurs pour mettre en œuvre la transition alimentaire pour tous** : Carrefour travaille à informer un large public sur le thème de la consommation responsable. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre dans l'ensemble des géographies dans lesquelles le Groupe opère un programme de communication « Act For Food » sur la transition alimentaire. Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire.

Les consommateurs sont les premiers acteurs de la transition alimentaire pour tous. Carrefour écoute leurs demandes, les associe à ses innovations et leur fournit les outils pour leur donner les moyens d'être acteurs de la transition alimentaire. Le Groupe souhaite ainsi impliquer les consommateurs dans la définition de la stratégie et les consulte pour la mise en œuvre de projets en magasins ou encore dans le choix de l'offre.

# Nos objectifs et notre performance

## 1. PRIORITÉ À LA SATISFACTION CLIENT

### Synthèse de nos objectifs :

→ **Satisfaction client** : Objectif de progression du NPS® Groupe à horizon 2022 rehaussé à **+ 30 points** depuis le début du plan (vs + 23 points initialement)

(1) Net Promoter®, Net Promoter System®, Net Promoter Score®, NPS® et les émoticônes relatives au NPS® sont des marques déposées de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

La progression du Net Promoter Score® (NPS®) dans l'ensemble des pays traduit la priorité accordée par Carrefour à la satisfaction clients. Cette progression dans la durée contribue de façon manifeste à l'amélioration des ventes en comparable dans la plupart des géographies du Groupe. À fin décembre 2020, le NPS® du Groupe était en hausse de 12 points sur un an, soit + 20 pts depuis le début du plan. Carrefour ambitionne une progression de + 10 points supplémentaires sur la période 2020-2022, soit + 30 points depuis le début du plan.

KPI	2019	Résultat à fin 2020	Objectif
Progression du Net Promoter Score® (NPS®) depuis le début du plan	+ 8 pts	+ 12 pts	+ 30 pts en 2022 (depuis le début du plan)

**77**

millions de foyers clients

**49**

millions d'encartés fidélité

**17**

millions de fans sur les réseaux sociaux

## 2. DÉVELOPPER LA MARQUE PROPRE ET LE E-COMMERCE

Afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, aux exigences d'accessibilité tant en termes de prix que de praticité et de personnalisation de l'offre, Carrefour investit pour développer ses marques propres ainsi que le e-commerce.

Pour en savoir plus, voir [carrefour.com](https://www.carrefour.com) :

- Document d'enregistrement universel 2020 ;
- Rapport annuel 2020 ;
- Publications financières 2020.

### 3. DÉVELOPPER UNE OFFRE RESPONSABLE ET IMPLIQUER LES CONSOMMATEURS POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Carrefour souhaite informer, engager et impliquer les clients afin de les rendre acteurs de la transition alimentaire. Carrefour rend la transition alimentaire visible en magasin au travers du déploiement de son programme mondial de communication « Act For Food » mais aussi au travers d'actions concrètes et de son offre de produits. Le Groupe a pour objectif que 80 % de ses clients aient identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022.

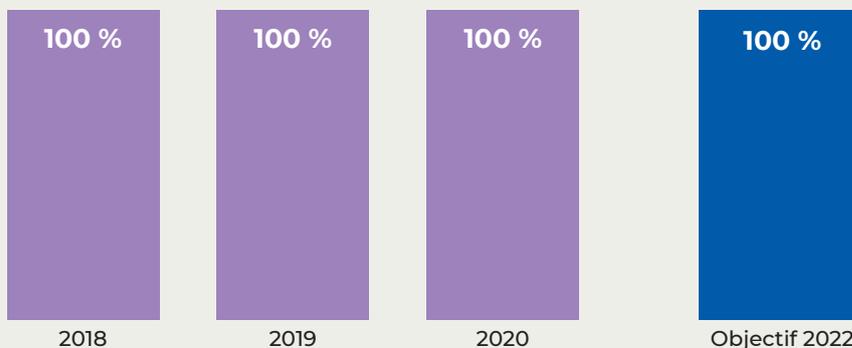
#### Synthèse de nos objectifs :

- **100 %** des pays déploient le programme « Act For Food » en magasins.
- **80 %** des clients ont identifié la transition alimentaire en magasins d'ici 2022.

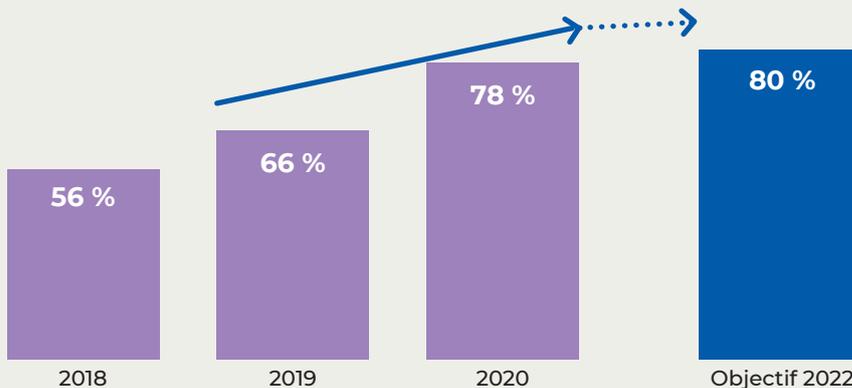
#### Nouveaux objectifs

- **80 %** de nos clients considèrent que Carrefour les aide à avoir une alimentation plus saine et responsable à un prix accessible d'ici 2022.
- **+15 points** du baromètre clients en magasin concernant les produits biologiques et locaux, la nutrition, l'emballage et la réduction des déchets alimentaires d'ici 2025.

#### POURCENTAGE DE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME MONDIAL DE COMMUNICATION « ACT FOR FOOD » DANS LES PAYS DU GROUPE

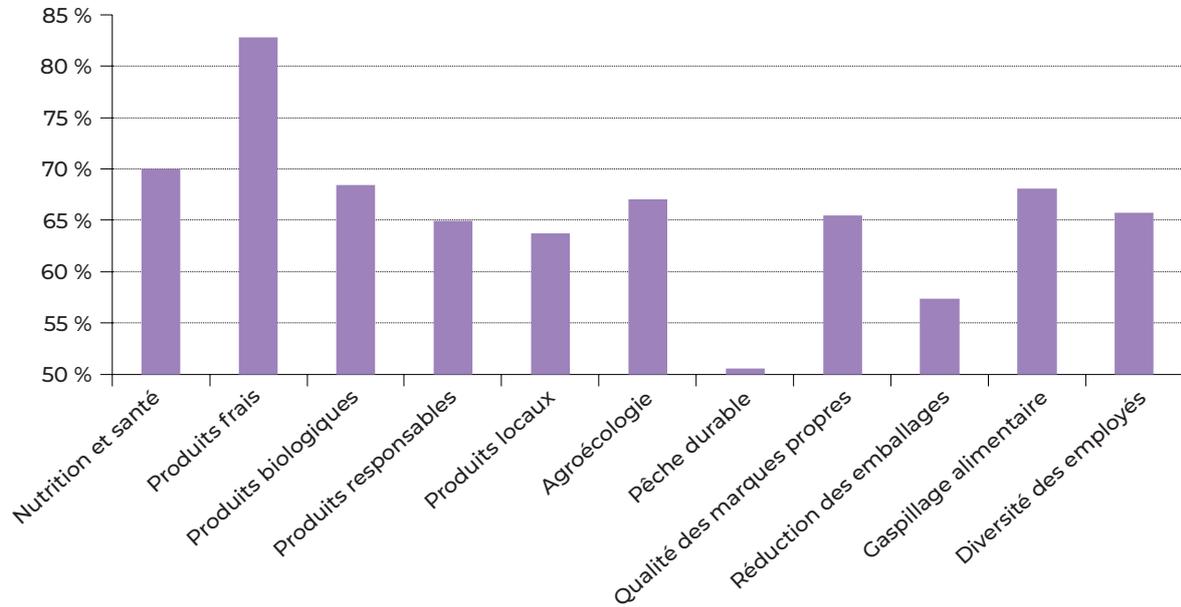


#### POURCENTAGE DE NOS CLIENTS AYANT IDENTIFIÉ LA TRANSITION ALIMENTAIRE EN MAGASINS<sup>(1)</sup>



(1) Enquête annuelle réalisée dans l'ensemble des pays du Groupe.

## POURCENTAGE DE CLIENTS AYANT IDENTIFIÉ LES ACTIONS DE CARREFOUR EN MAGASINS



**11 000**

votes recueillis pour la consultation  
citoyenne « Mission zéro plastique »

Plus de  
**600**

clients en Espagne et en France participent  
aux clubs des consommateurs engagés

# Nos plans d'action

Les plans d'action pour répondre à notre ambition et atteindre nos objectifs sont les suivants :

1. **DONNER LA PRIORITÉ À LA SATISFACTION CLIENT**
  - 1.1. Évaluer la qualité de service
  - 1.2. Proposer une expérience client conviviale
  - 1.3. Un management et des formations centrés sur le client
  
2. **ANTICIPER LES ATTENTES DE NOS CLIENTS AU TRAVERS DE NOTRE OFFRE DE SERVICES ET PRODUITS**
  - 2.1. Garantir l'accessibilité pour tous
  - 2.2. Déployer un écosystème digital
  - 2.3. Proposer une offre responsable
  
3. **INFORMER, ENGAGER ET IMPLIQUER NOS CLIENTS EN FAVEUR DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE**
  - 3.1. Informer et sensibiliser les consommateurs
  - 3.2. Impliquer les clients dans la définition des axes stratégiques, anticiper les attentes émergentes et innover

## 1. DONNER LA PRIORITÉ À LA SATISFACTION CLIENT

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi des KPIs, notamment le Net Promoter Score®, outil d'analyse de la satisfaction client. Le NPS® a ainsi été généralisé et intégré à la rémunération variable de tous les Senior Directors du Groupe en 2019 et pour l'ensemble des managers en France en 2020. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'actions afin d'améliorer la disponibilité et la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations.

### 1.1. Évaluer la qualité de service

En 2019, le déploiement du NPS® dans tous les pays d'implantation du Groupe a permis de nombreux progrès : renforcement de la polyvalence des équipes en magasin, diminution du taux de rupture des produits et mise en place des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations clients. À Taïwan, en Argentine, en Espagne, la méthode 5/5/5, basée sur une grille de 15 engagements répartis en trois catégories, a été conçue pour répondre rapidement et concrètement aux demandes des clients. En Espagne, elle a permis la mise en place de services clients in store, de numéros d'appel WhatsApp pour joindre les magasins et une diminution des temps d'attente en caisses. En France, l'interface de dialogue Critizr, déployée sur l'ensemble des magasins, a collecté plus de 3,5 millions de retours clients, qui ont permis aux directeurs de chaque magasin d'identifier les points sensibles à améliorer.

En 2020, la recherche de l'amélioration de la qualité de service s'est poursuivie. En France, plusieurs mesures ont été adoptées : tout d'abord, la gouvernance a évolué, avec des réunions quotidiennes sur les réclamations clients et hebdomadaires sur l'expérience client, afin de répondre aux besoins de nos clients, jour après jour. Des groupes whatsapp permettent d'assurer un suivi précis de toutes ces remontées clients, et le NPS est suivi quotidiennement par les magasins, et envoyé au Directeur Exécutif France. Les 5 magasins dont le NPS est le plus bas sont appelés quotidiennement (pour les Market) et chaque semaine (pour les Hypermarchés). Enfin, des Bravo Meeting sont organisés chaque mois pour mettre en avant l'implication et les initiatives des collaborateurs sur différentes thématiques, dont celle de la satisfaction client.

Par ailleurs, les caissiers ont été formés à noter toutes les demandes clients, qui sont ensuite remontées aux départements concernés afin de répondre à leurs attentes. En hypermarchés par exemple, 380 balances seront remplacées en 2021 et 150 installées dans la zone de paiement.

Afin de prendre en compte les retours des consommateurs, des outils d'écoute sont en place : plus de 3 200 panels externes ont été réalisés en 2019 afin de tester les recettes et le service consommateurs traite les demandes clients toute l'année. Le dialogue direct avec les consommateurs a également été nourri lors de rencontres et d'échanges, tels que les Petits déjeuners Clients et les Tables rondes Clients organisés en magasin. La démarche « Oui Attitude », incite les collaborateurs de Carrefour France à répondre positivement aux demandes et suggestions des clients, en toutes circonstances.

## 1.2. Proposer une expérience client conviviale

En plus d'assurer une qualité de service irréprochable, Carrefour veille au confort de ses clients en rendant leurs courses les plus agréables possibles. En Espagne, le parcours en magasin a été enrichi pour proposer de nouveaux espaces d'information et de détente : aires d'accueil, de repos, de lecture pour les adultes et de jeux pour les enfants, food courts et food halls pour tous. En Argentine, les hypermarchés ont mis en place des « heures tranquilles » pendant lesquelles les clients ayant une faible tolérance au bruit, à la musique ou à la forte luminosité peuvent faire leurs courses dans le calme. Les clients qui le désirent peuvent également organiser leur anniversaire en magasin. À Taïwan, Carrefour propose des « Fun table tour », ateliers de cuisine saine et de dégustation de plats préparés par des chefs. Des activités de divertissement et des ateliers pédagogiques liés aux thématiques de l'alimentation et de la distribution sont également organisés pour les enfants.

En 2020, un 5/5/5 «côte d'amour» a été implémenté en France, dont le leitmotiv est «ça nous fait plaisir de vous faire plaisir». Son but est d'offrir une expérience client plus agréable, en apportant des solutions simples pour les piliers famille (ex: proposer un espace lecture pour les enfants), expérience (ex: offrir une bouteille d'eau aux personnes patientant en caisse) et assistance (ex: proposer un panier aux clients qui ont plus de deux articles en main).

## 1.3. Un management et des formations centrés sur le client

L'engagement des collaborateurs est soutenu par un travail en profondeur sur les valeurs managériales et la culture de Carrefour, matérialisé par le programme « Act for Change », conçu pour aligner les référentiels de management sur les objectifs de transformation de Carrefour. « Servir le client avec passion » est l'un des quatre piliers de ce programme. Il place la satisfaction du client comme la priorité numéro un des collaborateurs, avec un objectif d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client.

L'écoute et la compréhension du consommateur sont au cœur des formations suivies par les collaborateurs du Groupe. En France, la formation en caisse « Tous fiers de fidéliser nos clients » et la création en hypermarché du poste d'Animateur de la Relation Client et de Services ont contribué à renforcer la culture client. La Roumanie a bâti, en 2019, une stratégie complète autour de l'expérience client. Les collaborateurs y ont été sensibilisés via le partage de meilleures pratiques des équipes en magasin, des ateliers de témoignages de clients ou des sessions de retours d'expériences organisées pour les différents départements du siège. Ce dispositif permet à chaque collaborateur de prendre conscience du rôle qu'il peut jouer, à son niveau, pour renforcer la satisfaction client globale.

En 2020, l'Ecole des Leaders a été lancée en France. Son objectif est de favoriser en magasin la promotion interne des employés, des managers et des responsables de pôle. Près de 400 collaborateurs ont été sélectionnés à tous les échelons parmi 1 500 candidats pour intégrer les deux premières promotions. Ils recevront chacun pendant six mois une formation pratique et théorique avec l'assurance de progresser dans l'entreprise à la fin de leur parcours.

### ÉTUDES DE CAS :

#### **Avec la méthode 5/5/5, Carrefour met en œuvre des actions concrètes afin de servir toujours plus efficacement ses clients.**

Le client est au cœur du métier de Carrefour : c'est en l'écoutant que le Groupe est au rendez-vous des défis que ce début de siècle pose à la grande distribution. Pour faire de la satisfaction client sa priorité numéro un, Carrefour utilise une méthode très concrète, appelée le « 5/5/5 ».

Le 5/5/5 promeut une culture de l'engagement individuel et collectif qui aligne les collaborateurs du Groupe autour d'un objectif clair : répondre aux attentes des clients. Cet effort continu d'amélioration des processus et outils de Carrefour se fait via la prise en compte efficace des retours des consommateurs.

Le 5/5/5 permet à chaque magasin, quels que soient son format et sa zone de chalandise, de conquérir ses clients en étant constamment attentif à leurs besoins. Les consommateurs sont placés au centre des actions de tous les collaborateurs, qu'il s'agisse de ceux en points de vente – du personnel en rayons et en caisses aux directeurs de magasins – ou des collaborateurs des sièges. Cette méthode se décline en 15 engagements répartis en trois catégories (confiance, service, proximité) destinées à rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client.

En 2020, le 5/5/5 a été appliqué à l'ensemble des pays du Groupe. Par ailleurs, les collaborateurs des sièges ont été nombreux à apporter de l'aide aux magasins, aux Drive et aux services de livraison à domicile, notamment dans le contexte de la Covid-19.

En France, les clients qui le souhaitent peuvent directement envoyer un mail au directeur exécutif France, afin de remonter leurs réclamations ou leurs idées au plus haut niveau. En Espagne, un grand travail a été réalisé pour améliorer l'expérience client au niveau des lignes de caisse, en donnant davantage d'autonomie aux hôtes de caisse. En Roumanie, les clients reconnaissent et récompensent le travail des employés qui se sont distingués par leur orientation client en résolvant rapidement leurs réclamations.

## **2. ANTICIPER LES ATTENTES DE NOS CLIENTS AU TRAVERS DE NOTRE OFFRE DE SERVICES ET PRODUITS**

### **2.1. Garantir l'accessibilité pour tous**

L'engagement pour la transition alimentaire signe aussi le combat de Carrefour contre la fracture alimentaire, avec le refus de voir une partie de la population ou certains territoires exclus des progrès réalisés en matière de qualité nutritionnelle, que ce soit pour des raisons de prix ou d'accessibilité physique. Le développement des marques propres du Groupe, socle de sa nouvelle promesse commerciale, constitue le fer de lance de cette démocratisation. Elle se double d'une politique de prix rigoureuse et du lancement de nouveaux formats attractifs sur tous les territoires.

#### **Pour en savoir plus, voir [carrefour.com](https://www.carrefour.com) :**

- Document d'enregistrement universel 2019 ;
- Rapport annuel 2019 ;
- Publications financières 2019.

## 2.2. Déployer un écosystème digital

Avec plus de 13 000 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Le Groupe travaille actuellement à le transformer en profondeur : ouverture de nouveaux magasins formats porteurs, refonte des hypermarchés, développement du e-commerce et intégration croissante des magasins physiques et de l'offre en ligne en vue de créer un univers omnicanal complet de référence – l'un des quatre piliers du plan de transformation Carrefour 2022. Carrefour a engagé un plan d'investissement digital de 2,8 milliards d'euros sur 5 ans, avec l'objectif de devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de l'e-commerce alimentaire.

L'objectif du nouveau modèle de Carrefour est d'offrir aux clients une fluidité d'expérience, nourrie par de multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne, retrait des achats au Drive, livraison rapide à domicile, facilitation et enrichissement du parcours dans les points de vente physiques grâce aux services digitaux, etc. Le maillage entre magasins et services digitaux (livraison, Drive, click & collect) permet au Groupe de disposer d'un arsenal complet pour interagir avec ses clients partout où ils se trouvent, à tout moment, afin de leur offrir une expérience et des services efficaces, accessibles et de les fidéliser à travers une relation unique et 100 % personnalisée.

### Pour en savoir plus, voir [carrefour.com](http://carrefour.com) :

- Document d'enregistrement universel 2019 ;
- Rapport annuel 2019 ;
- Publications financières 2019.

## 2.3. Proposer une offre responsable

Carrefour met en œuvre un ensemble de plans d'action pour développer des approvisionnements responsables et proposer une offre respectueuse de l'environnement et de la santé. Les principaux objectifs pour répondre aux attentes de nos clients sont les suivants :

- nutrition et santé : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « Et si on mangeait mieux ? » ;
- produits locaux : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « Exercer notre responsabilité territoriale » ;
- bien-être animal : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « Garantir des élevages éthiques » ; agriculture biologique : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « Promouvoir et développer une agriculture durable » ;
- Filières Qualité Carrefour : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « Promouvoir et développer une agriculture durable » ;
- réduction des emballages : voir Objectifs de Carrefour.com et Rapport RSE : « S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages ».

## 3. INFORMER, ENGAGER ET IMPLIQUER NOS CLIENTS EN FAVEUR DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE

### 3.1. Informer et sensibiliser les consommateurs

Les consommateurs considèrent la grande distribution comme un partenaire légitime pour les accompagner dans leur démarche d'amélioration de la qualité de leur alimentation et leur permettre de faire des choix de consommation éclairés et raisonnés. Dans cette optique, Carrefour travaille à informer un large public sur le thème de la consommation responsable, en particulier via son programme mondial « Act For Food ».

Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire. Chacune de ces actions constitue une solution concrète en faveur de la transition alimentaire. L'objectif est d'impliquer les clients en leur donnant conscience du rôle qu'ils peuvent jouer et en leur montrant les solutions à leur disposition. Ils peuvent ainsi décider de l'alimentation et de la production de demain. Des engagements « Act For Food » sont communiqués dans tous les pays où Carrefour est présent afin de valoriser les actions concrètes menées pour accélérer la transition alimentaire. Le tableau ci-dessous détaille les principales thématiques couvertes par les engagements « Act For Food » locaux. Les numéros correspondent au nombre d'engagements « Act For Food » communiqués par les pays sur chacune de ces thématiques.

Thématique des engagements « Act For Food »	Nombre d'engagements « Act For Food » communiqués par les pays									
	Argentine	Belgique	Brésil	Espagne	France	Italie	Pologne	Roumanie	Taiwan	Chine
Assurer qualité, traçabilité, supprimer les substances controversées	4	4	3	9	4	4	2	4	1	3
Développer l'agroécologie et la bio		3		4	3	4	1	1	2	1
Veiller au bien-être animal, réduire l'usage des antibiotiques	1	1		1	3	4	2	2		
Agir pour une consommation responsable des produits de la mer		1	1	2	1					
Lutter contre le gaspillage alimentaire					2					
Engager une relation commerciale au service de la transition alimentaire		3	1	5		2	1	2	1	1
Réduire les impacts liés aux emballages		3		1						

#### EXEMPLE : « ACT FOR FOOD » FRANCE

En France, « Act For Food » se décline autour de treize engagements :

- 1 Garantir le bio 100 % français accessible sur ses produits frais à marque Carrefour Bio.
- 2 Exclure 100 substances controversées de tous les produits à marque Carrefour.
- 3 Supprimer ou réduire l'utilisation des pesticides chimiques de ses filières végétales.
- 4 Supprimer ou réduire les traitements antibiotiques en élevage.
- 5 Garantir une pêche responsable.
- 6 Nourrir les animaux d'élevage de ses filières sans OGM < 0,9 %.
- 7 Doubler la gamme végétarienne.
- 8 Favoriser la biodiversité en proposant des fruits et des légumes issus des semences paysannes.
- 9 Garantir la transparence sur la traçabilité de ses produits grâce à la Blockchain.
- 10 Accompagner les producteurs dans leur conversion au bio.
- 11 Lutter contre le gaspillage alimentaire.
- 12 Retirer des rayons les fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison
- 13 Réduire les emballages et le plastique.

Carrefour souhaite également répondre aux attentes des clients pour mieux se nourrir et promouvoir à l'échelle mondiale le bien-être par l'alimentation. Carrefour a mis en place dans tous ses pays d'implantation un programme d'actions « Mieux se nourrir » en 2020. Carrefour accompagne la transition des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement au travers de la mise à disposition d'une information

nutritionnelle simplifiée (par exemple le Nutri-score), de programmes de communication ou encore de dynamiques commerciales et de promotion. Pour plus de détail, voir « Et si on mangeait mieux » (carrefour.com & Rapport RSE 2020).

Enfin, Carrefour souhaite rapprocher consommateurs et producteurs afin de promouvoir la transition alimentaire auprès de ses clients. Carrefour France développe par exemple des « Experience box » proposant aux clients des demi-journées immersives pour découvrir le quotidien d'un producteur : dans une fromagerie de camembert de Normandie AOP Filière Qualité Carrefour, dans une fabrique artisanale du cidre Carrefour Bio Breton, etc. Carrefour France a également lancé le projet #JeParticipe : une plateforme de financement participatif de projets agricoles et alimentaires en partenariat avec MiiMOSA. Cette solution de financement innovante a pour but d'aider les producteurs et fournisseurs régionaux à faire évoluer leurs modes de production. À travers la plateforme JeParticipe.carrefour.com, les projets en faveur de la transition alimentaire sont accessibles au grand public et peuvent être financés par les citoyens à travers des dons avec contrepartie ou des prêts rémunérés.

### **3.2. Impliquer les clients dans la définition des axes stratégiques, anticiper les attentes émergentes et innover**

Pour soutenir la mobilisation de ses clients soucieux de défendre des causes qui leur tiennent à cœur, Carrefour s'engage en faveur de la consommation participative. En écho aux attentes environnementales croissantes, le Groupe met en place des solutions permettant à ses clients de devenir les acteurs d'une consommation durable. Carrefour a ainsi lancé en novembre 2019 une consultation participative en ligne sur la plateforme « Mission zéro plastique » qui a recueilli plus de 11 000 votes pour imaginer et co-créer avec ses clients des solutions visant à réduire les déchets plastiques.

Les premiers « clubs des consommateurs engagés » de Carrefour ont été initiés en Espagne et en France en 2019, afin de donner la parole à une communauté de clients engagés et d'échanger avec eux sur les nouveaux projets du Groupe. Ils regroupent aujourd'hui près de 600 consommateurs connectés sur les réseaux sociaux. Ils sont régulièrement invités en magasin sur différentes thématiques, prennent part à certains processus de décisions de Carrefour – notamment sur les projets issus de la consultation citoyenne mentionnée précédemment – et participent à des rencontres avec des experts de l'alimentation ou de l'environnement. Des délégués ont par ailleurs été identifiés parmi ces consommateurs afin de pérenniser le club et de construire une stratégie. Deux comités de pilotage ont été réalisés en 2020.

# Notre organisation



## COLLABORATIONS & PARTENARIATS

- Le Lab Carrefour-Google se voit récompensé d'une médaille de bronze pour son Moteur de Recommandation d'Assortiment Personnalisé en magasin, en octobre 2020. Cet outil d'intelligence artificielle réussit à préconiser les produits les plus porteurs pour ses magasins et ainsi à accroître la satisfaction client. La prochaine étape : déployer la solution sur l'ensemble du réseau de magasins Proximité en France !
- Notre partenariat mondial Google, qui en 2020 a pris de l'ampleur et augmenté son impact sur notre activité :
  - La data, l'intelligence artificielle et le cloud : pilier qui se concrétise d'une part par des actions de migration de nos applications business vers Google Cloud Platform , et d'autre part par le Lab Carrefour Google qui a pour mission de mettre L'Intelligence Artificielle au service des opérations et de créer au sein de Carrefour une communauté autour de la Data. Il y a fin en 2020 plus que 70 cas d'usage dans le pipeline.
  - Le déploiement des outils collaboratifs et marketing de Google : La suite de solutions collaboratives Gsuite a été déployée auprès de 155 000 collaborateurs de Carrefour, permettant le travail à distance et d'importants gains de productivité surtout pendant la crise sanitaire.
  - Plus d'une centaine d'experts marketing et des directeurs de magasins ont également été formés à l'utilisation des outils marketing de Google, notamment pour améliorer la visibilité et l'animation commerciale des magasins Carrefour.
  - Et via les courses à la voix, une nouvelle expérience d'achat alimentaire à la voix lancée en juin 2020, misant sur les technologies d'intelligence artificielle et l'intégration entre l'Assistant Google et carrefour.fr pour simplifier et personnaliser le parcours d'achat e-commerce. Cette expérience mise au point entre Carrefour et Google est une première mondiale : Carrefour est le premier distributeur au monde à s'intégrer dans la nouvelle expérience de courses à la voix sur l'Assistant Google.
- Le Groupe Carrefour a également poursuivi ses partenariats avec les meilleures market place alimentaires afin de renforcer l'accessibilité d'une offre de qualité au plus grand nombre :
  - Un partenariat stratégique international a été signé avec Uber Eats avec des ouvertures déjà visibles en France, Belgique et Taiwan, permettant une livraison en 30 min
  - Notre partenariat avec l'acteur international Glovo s'est aussi étendu à 4 nouveaux pays en 2020 (Argentine, Espagne, France, Italie + Georgie, Kenya, Maroc, Pologne)
  - Deliveroo en Espagne et en Italie
  - Plus localement,
    - Nos pays européens travaillent avec Allegro, Bringo, Everli
    - L'Amérique Latine (Carrefour Brésil et Argentine) avec Rappi, Cornershop, PedidosYa et depuis fin 2020 avec I-Food et B2W
    - L'Asie (Carrefour Taiwan) avec Food Panda
- Au delà des partenariats avec les market place alimentaires, Carrefour France a noué un accord avec la plateforme collaborative Shopopop, permettant d'honorer notre propre service de livraison de courses sur carrefour.fr dans les plus petites villes



## MÉTHODES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Généralisé comme composant de la performance, Net Promoter Score® (NPS®) est mesuré en permanence dans tous les pays et formats et permet de connaître précisément la satisfaction client et de partager les expériences vécues ou ressenties en magasin et sur le e-commerce.

Indicateur de référence dans le monde de l'entreprise, le Net Promoter Score® (NPS®) est une mesure de satisfaction client qui répond à une question simple et précise : « Sur la base de votre expérience récente chez Carrefour et sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous Carrefour à un proche ou à un collègue ? ». La note globale est la différence entre le pourcentage de « promoteurs » (les clients qui ont donné une note de 9 ou de 10) et le pourcentage de « détracteurs » (les clients qui ont donné une note entre 0 et 6). Les notes de 7 et de 8 ne sont pas comptabilisées. Chaque client a aussi la possibilité de laisser un commentaire.