

# L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale



1. Contexte
2. Notre ambition
3. Nos objectifs et notre performance
4. Nos plans d'action
5. Notre organisation





## Contexte

Dévoilé en janvier 2018, le plan Carrefour 2022 porte l'ambition de mettre le bien manger - sain, frais, bio et local - à la portée de chacun. Afin de se doter des moyens nécessaires à son ambition de devenir leader de la transition alimentaire, le Groupe a repensé son modèle économique, au travers des volets financiers et organisationnels.

Le programme international **Act For Change** a été déployé par Carrefour pour aligner les comportements du management sur les objectifs du plan Carrefour 2022 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. 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.

La **culture du dialogue social** chez Carrefour est également un facteur d'accélération de la transformation des métiers. Carrefour a 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.

# Notre ambition

## 1. L'Emploi chez Carrefour

Carrefour emploie 319 565 collaborateurs dans le monde sur plus de 300 métiers. Ces métiers Carrefour sont orientés vers un objectif qui donne du sens à la mission de chacun : réussir la transition alimentaire pour tous. C'est grâce aux compétences de l'en-

semble de ses collaborateurs que le Groupe peut offrir des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution – et ce, dans les 9 pays intégrés du Groupe et les 30 pays en franchise internationale.

## 2. Le programme Act for change

Afin de se doter des moyens nécessaires à son ambition de devenir leader de la transition alimentaire, le Groupe a repensé son modèle économique, au travers des volets financiers et organisationnels. En 2021 s'est poursuivie la mise en œuvre du plan de transformation managérial et culturel Act for Change, qui

constitue la déclinaison en actes managériaux de la Raison d'Être du Groupe. Il se décline en quatre engagements majeurs qui s'articulent autour d'actions concrètes : "Grandir et avancer ensemble", "Servir le client avec passion", "Agir avec simplicité" et "Être fiers de transformer notre métier".

## 3. La conduite de la transformation

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.

## 4. La culture du dialogue social

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. Le groupe a pour ambition de maintenir un dialogue

social fort, constructif et régulier et en a fait un pilier de son engagement « Agir avec simplicité » au sein du programme de transformation Act for Change. Ce dialogue est animé 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.



# Nos objectifs et notre performance

## 1. L'emploi chez Carrefour

Commerçant alimentaire de référence, Carrefour accueille ses clients directement dans ses points de vente intégrés et sur les canaux digitaux de ces 9 pays intégrés. Pour cela, le Groupe emploie 319 565 collaborateurs dans le monde en 2021.

### Evolution des effectifs

En 2021, les effectifs mondiaux ont connu une légère baisse (319 565 collaborateurs en 2021 vs 322 164 en 2020).

Ceci s'explique par la dynamique de l'activité de Carrefour à travers le monde d'une part ainsi que des évolutions de périmètre d'autre part. En effet en 2021, Carrefour a procédé à l'intégration de plusieurs nouvelles enseignes, telles que Supersol en Espagne, Makro au Brésil et Bio C'Bon en France. Cet accroissement a été pour partie contrebalancé par certaines opérations de transfert en franchise de points de vente.

### Répartition par format

Depuis décembre 2020, les effectifs ont connu une légère évolution en termes de répartition entre les formats. Le format hypermarché reste cependant majoritaire, avec plus de la moitié des effectifs totaux (71%), soit 225 481 collaborateurs qui sont rattachés à ce format historique de Carrefour.

Format	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Évolution
Total formats Hypermarchés	71 %	70 %	69 %	+ 1 pt
Supermarchés	15 %	16 %	17 %	(1) pt
Total autres formats et activités	14 %	14 %	14 %	-

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

### Effectifs par zone géographique

Pionnier dans des pays tels que le Brésil, Carrefour déploie son activité en Europe, en Amérique Latine et en Asie. Le Groupe est souvent l'un des premiers employeurs privés des pays dans lequel il est implanté : la France, pays historique, mais également au Brésil, en Argentine ou en Italie. En 2021, le Brésil Atacadão, et l'Espagne ont augmenté leurs effectifs (respectivement + 13 %, et + 9 %).

Zone	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Evolution 2020/2021	Évolution %
Zone Amérique	115 310	111 031	104 125	4 279	4 %
Zone Europe	191 707	197 978	202 879	(6 271)	(3) %
Zone Asie	12 548	13 155	14 379	(607)	(5) %
Total zones	319 565	322 164	321 383	(2 599)	(0,8 %)

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

## Nature des contrats

Les collaborateurs du groupe Carrefour sont très largement employés en contrat à durée indéterminée (91,5 %) et à temps plein (73,6 %).

Types de contrat	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Evolution 2020/2021
Contrat à durée indéterminée	91,5 %	91,9 %	92 %	(0,4) pt
Contrat à durée déterminée	8,5 %	8,1 %	8 %	+ 0,4 pt
Part des effectifs à temps partiel	26,4 %	27,1 %	28,2 %	(0,7) pt

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

## Nature des embauches

Les embauches sont réalisées à la fois en CDI et CDD, ces derniers permettant notamment de faire face aux accroissements temporaires d'activité dans les magasins sur les périodes de forte affluence.

Nombre d'embauches	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Evolution 2020/2021
Contrat à durée indéterminée	68 358	65 415	74 153	+4,5 %
Contrat à durée déterminée	75 425	76 269	79 245	(1,1) %
<b>Total</b>	<b>143 783</b>	<b>141 684</b>	<b>153 398</b>	<b>1,5 %</b>

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

## Répartition hiérarchique

Le Groupe emploie une majorité d'employés (89,4 %) et 10,6% de cadres et cadres supérieurs. Carrefour a à cœur de permettre à chacun de se former et d'évoluer en son sein suivant un principe d'égalité des chances dans l'ascension professionnelle. Par ailleurs, au sein de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée, les directeurs exécutifs (qui composent le top 200 du groupe).

Catégories	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Evolution 2020/2021
Directeurs exécutifs	0,04 %	0,11 %	0,11%	(0,1)
Directeurs seniors	0,07 %		0,11%	
Directeurs	0,5 %	0,6 %	0,6%	
Cadres	10 %	10,1 %	10%	(0,1) pt
Employés	89,4 %	89,2 %	89,3%	+0,1 pt
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

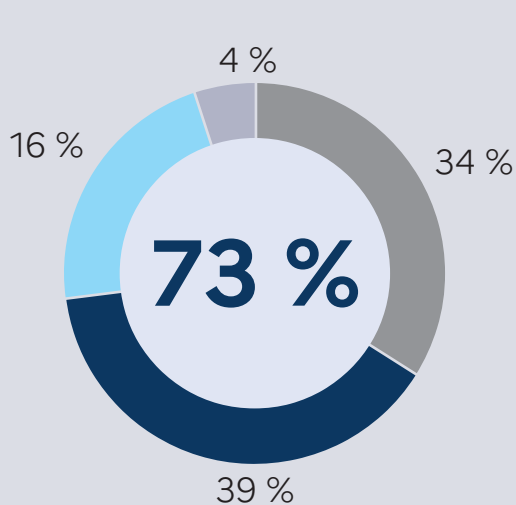
## 2. Le programme act for change

Afin d'accompagner le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit en 2019 le E-NPS (Employee Net Promoter Score®), un indicateur de l'engagement des collaborateurs. Cet indicateur est mesuré au travers d'une enquête en ligne diffusée auprès d'un échantillon représentatif de 20 000 salariés des 9 pays du Groupe autour de 5 questions : une globale, et une par pilier Act For Change. Cette

enquête permet d'évaluer le niveau de recommandation employeur ainsi que l'évolution des 4 piliers du programme Act For Change.

Cette enquête a fait l'objet d'une quatrième vague en 2021, qui a été lancée entre le 10 mai et le 4 juin, témoignent de la transformation en cours au sein du Groupe.

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



% d'accord

**73** score groupe obtenu à la dernière enquête

**80** score groupe obtenu en 2021

● Tout à fait d'accord

● Plutôt d'accord

● Pas d'accord

● Ne sait pas

Participation :

**63 %**

Nombre de répondants BRUT :

**16 496**

## 3. La conduite de la transformation

Carrefour avait pour objectif d'identifier 2 000 collaborateurs « Super Héros » de la transition alimentaire en magasin d'ici à fin 2020. Cet objectif a été atteint et même dépassé. En 2021, le nombre de « Super Hé-

ros » de la transition alimentaire en magasin est toujours supérieur à 2 000 collaborateurs mais a légèrement baissé par rapport à 2020 (2 286 vs 2 102).

## 4. La culture du dialogue social

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

KPI	2019	2020	2021
Nombre d'accords signés	460	87	453
% d'employés couverts par un accord collectif <sup>(1)</sup>	-	-	91%

<sup>(1)</sup> Nouvel indicateur 2021.

# Nos plans d'action

## 1. Programme Act for Change

- 1.1. « Grandir et avancer ensemble »
- 1.2. « Servir le client avec passion »
- 1.3. « Agir avec simplicité »
- 1.4. « Être fiers de transformer notre métier »

## 2. Les collaborateurs au cœur de notre transformation

## 3. Conduite de la transformation

- 3.1. Implication et mobilisation des salariés
- 3.2. Formation des collaborateurs en lien avec la transformation du groupe

## 4. La culture du dialogue social

- 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 responsable

## 1. Programme Act for Change

Volet managérial et culturel du plan de transformation du Groupe « Carrefour 2022 », les quatre piliers du programme Act for Change se déclinent en plans d'action qui se traduisent par des formations, des

communications et des objectifs annuels pour les salariés. Les managers, en magasin ou en entrepôt, sont les garants de la bonne diffusion et application du programme sur les sites opérationnels du Groupe.

### 1.1. « Grandir et avancer ensemble »

Ce pilier vise à développer les talents, encourager la diversité au sein des équipes et favoriser la coopération entre les différentes directions et formats de magasins du Groupe.

Les programmes de promotion interne, les formations en management de chaque pays et les programmes de l'Université Carrefour du Groupe ont été mis à jour et restructurés dans cette optique. Depuis 2018, Carrefour a lancé l'école des Leaders, école de formation interne dédiée à ses collaborateurs à potentiel. Cette démarche promeut la fierté d'appartenance, l'esprit entrepreneurial et la culture de Carrefour ; elle sup-

porte la promotion interne et l'égalité des chances dans le Groupe et se développe dans la majorité des pays du groupe. En France, les programmes C Booster et D Booster, qui ont pour ambition de détecter et faire grandir les Directeurs à potentiel ont également été lancés en 2020 et se sont poursuivis en 2021.

Pour plus d'information, nous vous invitons à vous référer à la Fiche « Attirer, retenir et développer les talents », ainsi que la Fiche « Promouvoir la diversité et l'inclusion et lutter contre les discriminations et le harcèlement »

### 1.2. « Servir le client avec passion »

Dans le cadre du deuxième engagement de son programme Act For Change, Carrefour généralise la méthode « 5.5.5 client », un plan d'amélioration simple et résolument orienté vers la satisfaction client. Cette

méthode, mise en place à Taiwan, en Argentine et en Espagne à partir de 2018, a été déployée dans l'ensemble des pays du Groupe. Elle repose sur 3 principes – confiance, service et expérience – et se dé-

cline en 15 engagements concrets visant à remettre le client au cœur des préoccupations des magasins. Des programmes de formations dédiés au service client existent dans la majorité de nos pays. Ainsi, en Espagne, depuis 2020 un grand travail a été réalisé pour améliorer la qualité des conseils apportés par

nos collaborateurs notamment grâce à des sessions dédiées à la connaissance des produits. En Argentine, plus de 12000 collaborateurs, soit 90% du personnel en magasin ont bénéficié de module de formation dédié au 5/5/5 client.

### 1.3. « Agir avec simplicité »

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 :

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

Concrètement, Carrefour souhaite permettre à ses 319 565 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.

Pour illustrer les actions mises en place par le Groupe, avant l'apparition de la crise sanitaire, la très grande majorité des pays offrait déjà aux collaborateurs, lorsque leur activité professionnelle le permettait

de télétravailler ou travailler à distance une partie du temps. À l'issue de la première période de confinement sont apparues des opportunités pour accélérer cette transformation et apporter de nouvelles dimensions au modèle de travail en place au sein du groupe - les Smart ways of working - capitalisant sur les leçons de cette période. En France, parallèlement au renouvellement et l'extension de l'accord relatif au télétravail, un réel accompagnement a été proposé au manager pour faciliter sa mise en œuvre. Un site internet dédié met à la disposition des collaborateurs une multitude de ressources tels que des rituels, des informations et des documents pour aider à la nouvelle organisation du travail. Des formations et des webinars ont également été diffusés à cet effet. En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. D'autres initiatives sont amenées à être développées sur le thème de la simplicité, avec notamment la montée en puissance de l'utilisation des outils de la suite Google en interne, un partenariat signé avec Méta qui offrira la possibilité à tous les collaborateurs du groupe d'être connectés via l'outil de communication professionnel Workplace.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à vous référer à la Fiche « Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail ».

### 1.4. « 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.

Ce pilier nourrit 3 grandes ambitions, associées à des compétences pour l'ensemble des managers du Groupe :

- Être ouvert sur l'extérieur ;
- Faire vivre la stratégie dans ses équipes ;
- 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.

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. Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses managers, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place. Compte tenu de son ambition d'être un leader mondial du Digital Retail avec une stratégie fondée sur une approche « data-centric, digital first », le groupe prévoit de former 100% de ses collaborateurs au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa Digital Retail Academy.



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.

## 2. Les collaborateurs au cœur de notre transformation

Les collaborateurs de Carrefour s'investissent au quotidien pour accompagner la transition alimentaire dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. A titre d'exemple, les métiers de la filière Achats accompagnent les agriculteurs partenaires dans leur conversion au bio ; les métiers du digital développent la technologie blockchain permettant la traçabilité des produits issus des Filières Qualité Carrefour ; les équipes

en magasin promeuvent l'offre locale et bio, préparent sur place des produits de qualité et conseillent les clients. Le Groupe déploie une politique de formation soutenue pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer et de se construire des parcours de carrières diversifiés, dans des environnements stimulants. Carrefour a pour objectif de former 100 % de ses collaborateurs dans les domaines clés de la transition alimentaire.

## 3. Conduite de la transformation

### 3.1. Implication et mobilisation des salariés

Afin d'impliquer les magasins et leurs équipes dans cette transition alimentaire, le programme « Act for Food Super Heroes » met en valeur les initiatives de ces collaborateurs et partage les meilleures pratiques. La communauté de ces ambassadeurs comptait 2 102 collaborateurs à fin 2021.

#### 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 2021, les communautés de superhéros des différents pays ont été impliquées dans de nombreuses initiatives locales, comme en Roumanie où les superhéros ont participé activement à un nouveau défi Zéro déchet en Juillet 2021. Les superhéros du Global Sourcing ont quant à eux initié le sujet "No Plastic" et ont réalisé une vidéo "No Plastic Bottle anymore".

### 3.2. Formation des collaborateurs en lien avec la transformation du groupe

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 depuis 2019 afin d'être parfaitement alignés avec le plan de transformation « Carrefour 2022 ». À titre d'exemple, les parcours Manage for Change et Manage for Lead ont été proposés pour former les cadres à responsabilités à piloter la performance de leurs équipes en lien avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

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. Aussi, les annonces faites par Alexandre Bompard à l'occasion du Digital Day en novembre 2021 sont venues renforcer cette stratégie. En appui de son ambition de devenir un leader mondial du Digital Retail, Carrefour va former 100% de ses collaborateurs au digital, soit 100 000 personnes par an d'ici 2024, au sein de sa Digital Retail Academy. En outre, depuis 2018, l'École des leaders, une école de formation interne dédiée à ses collaborateurs à potentiel, est venue apporter un cadre à l'ascenseur social que constitue Carrefour depuis sa création. Lan-

cée en Argentine et en Espagne, ce dispositif a fait son apparition dans de nombreux pays du groupe en 2021, notamment la France en début d'année, dont la première promotion, dite Marcel Fournier, a été parrainée par Alexandre Bompard. Le déploiement s'est ensuite poursuivi en Pologne, en Italie et en Roumanie, puis la Belgique avec sa propre version, la " Carrefour académie" et enfin Taiwan en fin d'année. Ce programme multiformat est ouvert à tous les volontaires : employé(e)s, managers, responsables de Pôle, en hypermarchés et supermarchés ou aux sièges.

Carrefour consacre également des moyens importants à la formation de ses collaborateurs autour des produits frais et la transition alimentaire pour accompagner le déploiement d'Act for Food.

Le Groupe propose des formations autour de 3 ambitions : construire une culture partagée de la transition alimentaire, renforcer le professionnalisme des équipes et accompagner les transformations de l'entreprise. Les collaborateurs sont ainsi formés aux fondamentaux de la transition alimentaire pour incarner la Raison d'Être de Carrefour auprès des clients. En Italie et en Argentine des « écoles métiers » accompagnent les employés des rayons Produits Frais Traditionnels dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service : formations certifiantes, partage de bonnes pratiques, expérimentations et tests de projets innovants.

## 4. La culture du dialogue social

Carrefour a 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, aidant ainsi à la transformation du Groupe.



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

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 et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs - liberté syndicale et principes de négociations collectives – 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, du fait de 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. Après une année 2020 marquée par la gestion de la crise, le nombre de rencontres du CICE a repris son rythme habituel en 2021. Un Observatoire Emploi et Formation a été créé au sein du CICE et s'est réuni pour la première fois en 2021.

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 systéma-

tiquement 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 préalablement défini après échanges avec les membres de son Comité directeur : en 2021, « les différentes formes de partenariats en Europe ». 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.
- 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 de chaque 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.

En France, l'Observatoire de la Transformation Sociale et l'Observatoire des Métiers et des Compétences ont fusionné en 2021 pour former l'Observatoire des Métiers, des Compétences et de la Transformation Sociale, sa première réunion a eu lieu en milieu d'année.

## Illustrations d'accords spécifiques pays :



### Accords de Groupe France :

Avenant n°1 à l'accord d'anticipation et d'accompagnement de la transformation sociale : Création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale

Avenant n°2 à l'accord du 12 mars 2019 adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des Sièges et Fonctions support du Groupe Carrefour

Accord instituant un congé de fin de carrière pour les salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché serait concerné par un projet de mise en location-gérance ou de passage en franchise

Avenant relatif au champ d'application de l'accord de Groupe portant sur l'égalité Femmes-Hommes au sein de Carrefour en France - Intégration de la société Vézère

Avenant n°10 au Plan d'épargne de Groupe de Carrefour France

Avenant n°10 au Plan d'épargne pour la retraite collectif Carrefour France

Accord collectif relatif au télétravail

Accord collectif relatif aux salaires et au pouvoir d'achat

Avenant n°1 à l'accord collectif de groupe instituant une garantie complémentaire de prévoyance pour les employés du 30 juin 2014

Avenant n°1 à l'accord collectif de groupe instituant une garantie complémentaire de prévoyance pour les cadres et agents de maîtrise du 30 juin 2014

Avenant de renouvellement de l'accord relatif à l'institution de Délégués Syndicaux de Groupe

De surcroît, des négociations sont également menées au niveau des différents formats du groupe, notamment les Négociations Annuelles Obligatoires qui se déroulent chaque année au sein de chaque société.



**Argentine :** l'accord annuel sur les salaires entre la Fédération nationale et l'organisation représentative des employeurs a fait l'objet de plusieurs révisions en raison de la situation inflationniste du pays.



**Italie :** extension de l'accord collectif d'entreprise et possède un comité spécifique en faveur de l'égalité professionnelle, prévu dans sa convention collective.



**Brésil :** de nombreux accords et conventions collectives ont été signés aussi bien pour Carrefour Brésil qu'Atacadao.



**Belgique :** 5 conventions collectives nationales signées en 2021 relatives aux Prime de croissance, aux Bonus cadre, à Interdis à l'organisation du travail et la situation sanitaire , Covid



**Espagne :** l'intégration des équipes de Supersol à ses effectifs, Carrefour Espagne a signé plusieurs accords collectifs, pour adapter les conditions de travail des collaborateurs de ces magasins au niveau des conditions accordées par le groupe.



**Roumanie :** une organisation syndicale a été officiellement et légalement constituée pour l'enseigne Artima



#### 4.4. Réorganisation responsable

Depuis 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et a cédé certains magasins en France, en Pologne et en Italie. Les plans de réduction ou de transfert vers location-gérance 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.

- En France, plusieurs accords ont été signés en 2021, dont:
- l'avenant à l'accord d'anticipation et d'accompagnement de la transformation sociale portant création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale ;
- l'avenant à l'accord adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des sièges et fonctions support du Groupe;
- un nouvel Accord instituant un congé de fin de carrière pour les salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché serait concerné par un projet de mise en location-gérance ou de passage en franchise.

Par ailleurs, un ambitieux chantier de changement culturel et managérial a été lancé en 2018 et s'est poursuivi en 2021 pour accompagner la transformation du Groupe.

# 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.

## Gouvernance

- 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.
- Les directives du plan de transformations sont définies par le Groupe et cascaded ensuite vers les directions ressources humaines en pays qui les traduisent en plans opérationnels.
- Chaque manager de magasin est ensuite responsable de la diffusion et de la mise en place des plans d'actions du plan de transformation Act for Change.
- La direction transformation des ressources humaines et projets transverses anime également une communauté de correspondants au sein des pays de groupe orientée vers l'échange de bonnes pratiques et de lignes directrices pour arriver aux objectifs fixés par le Groupe.

## 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 maintenu en 2021 le suivi de son indicateur de l'engagement des collaborateurs, « Recommandations Employeur ». Cet enquête a été envoyée à un échantillon de tous les collaborateurs à quatre reprises par ans au sein du e-NPS à quatre reprises depuis 2019. Carrefour s'est également doté d'une plateforme d'écoute permanente mis en place à l'échelle du groupe cette année.





**[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)**  
**@GroupeCarrefour**

Société anonyme au capital de 2 018 163 760,00 euros  
Siège social : 93, avenue de Paris — 91300 Massy  
652 014 051 RCS Évry