



ACT FOR PEOPLE

Grandir et avancer ensemble

Contexte

Le monde du travail évolue sous l'influence des changements sociétaux, technologiques, commerciaux et des demandes des nouvelles générations qui rejoignent le monde de l'entreprise. Les collaborateurs recherchent un environnement professionnel donnant à chacun la possibilité de développer ses talents et de s'épanouir, ainsi que de nouveaux modes de management et de travail. Au cœur d'une profonde transformation de son modèle et de son secteur, ces changements du monde du travail sont des enjeux clés pour le Groupe Carrefour, qui a en conséquence adapté ses actions en matière d'attraction, de développement et de rétention de ses talents.

Groupe à la fois multi local et de proximité, Carrefour emploie 321 383 personnes dans le monde, dont 56 % de femmes. C'est grâce aux compétences de l'ensemble de ses collaborateurs que Carrefour peut offrir des services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution - et ce, dans les 9 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 30 pays en franchise internationale.

C'est la raison pour laquelle Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. En effet, le Groupe est convaincu que représenter l'ensemble de ses clients, dans leur richesse et leur diversité, est un avantage compétitif réel au service d'un meilleur service clients et donc au service de la croissance. Par ailleurs, c'est un facteur de rétention des collaborateurs, c'est pourquoi Carrefour a inscrit la diversité et la mixité sociale au cœur de sa stratégie RH. Le Groupe est également attaché à promouvoir la mobilité au sein de ses équipes et à développer les compétences de l'ensemble de ses collaborateurs afin de les préparer au mieux au futur de la grande distribution, secteur en profonde et rapide mutation. Ces préoccupations sont au centre de l'engagement « Grandir et avancer ensemble », le premier des quatre engagements du programme Act For Change. Ce programme, à destination des collaborateurs Carrefour, a été lancé en 2019 dans le cadre de sa transformation managériale et culturelle. Il est ainsi la déclinaison en engagements et en actes managériaux de la raison d'être du Groupe.

Notre ambition

Le pilier « Grandir et avancer ensemble » est l'engagement n° 1 du programme Act For Change du Groupe Carrefour. Il vise à développer les talents, à encourager la diversité au sein des équipes et à favoriser la coopération entre les différentes Directions et formats de magasins du Groupe. Ce pilier porte les ambitions suivantes :

- 1 Attirer et retenir les talents** : pour attirer de jeunes talents ainsi que de nouveaux profils et compétences, alignés avec l'évolution stratégique actuelle, Carrefour souhaite poursuivre et renforcer ses programmes de recrutement et de développement tels que le programme Graduates, la promotion de l'alternance et des stages, ou les partenariats avec des écoles et universités. Carrefour souhaite également renforcer ses compétences, notamment sur les sujets du digital, sur certaines activités spécialisées au cœur de sa stratégie comme le bio ou encore sur certains métiers tels que les métiers de bouche.
- 2 Développer les compétences des collaborateurs et la promotion interne** : Carrefour place la promotion et la mobilité internes au cœur de son métier, au travers notamment de nouveaux programmes de développement multi formats et multi métiers. Le Groupe investit largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du monde de la grande distribution. Ainsi, en 2019, la politique de formation de Carrefour s'est déployée autour de quatre thèmes liés à la raison d'être et à la stratégie du Groupe : la transition alimentaire, la culture client, le management et la transformation digitale.
- 3 Promouvoir la diversité** : Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, en 2004, la Charte de la diversité pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Carrefour a pour objectif de veiller à ce que les membres du Directoire soient représentatifs, notamment en raison de la diversité des antécédents, des compétences, de l'expérience professionnelle, de l'âge, du pays d'origine et du sexe de chaque personne. De nombreux dispositifs ont été mis en place afin de favoriser et promouvoir l'égalité femmes-hommes, de lutter contre les violences faites aux femmes, de promouvoir l'évolution des personnes en situation de handicap.

Nos objectifs et notre performance

1. ATTRACTION ET RÉTENTION DES TALENTS :

Depuis sa création, le Groupe œuvre pour attirer les bons profils aux bons postes : les collaborateurs de Carrefour sont ceux qui portent et font vivre la stratégie du Groupe. Recruter les bonnes personnes est donc un prérequis au développement de l'activité commerciale.

KPI	2017	2018	2019	Évolution (2018 / 2019)
Taux de rétention des graduates Groupe ⁽¹⁾ (en %)	-	-	77	-
Turnover ⁽²⁾ (en %)	-	17 ⁽³⁾	22,8	+ 5,8 pt
Turnover volontaire ⁽⁴⁾ (en %)	-	9,2 ⁽⁵⁾	11,3	+ 2,2 pt
Ancienneté moyenne des collaborateurs (en années)	8,6	9,3	9	- 3,2 %

(1) Nouvel indicateur 2019.

(2) Turnover des employés en contrat à durée indéterminée incluant les recrutements de l'année, les licenciements, les démissions et les fins de période d'essai et calculé sur la base des effectifs au 31 décembre 2018.

(3) Périmètre : BU comparables – Hors Chine.

(4) Turnover volontaire des employés en contrat à durée indéterminée incluant les démissions.

(5) Périmètre : BU comparables – Hors Chine.

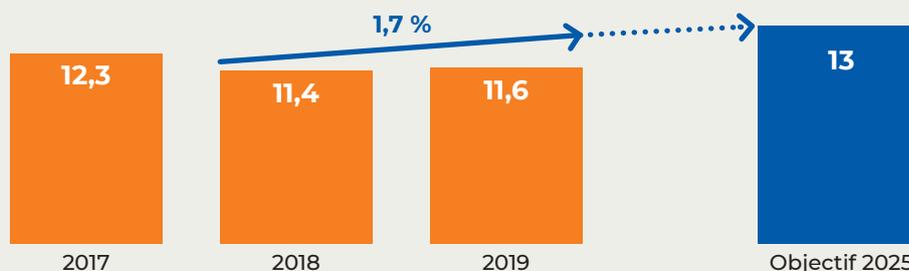
9

ans d'ancienneté moyenne des collaborateurs

2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS :

Par ailleurs, le Groupe œuvre, au travers de sa politique de formation, à développer ses talents. Pour ces derniers, un suivi personnalisé est mis en place au niveau corporate et dans les entités en local afin de s'assurer de la montée en compétence et de la construction appropriée des parcours professionnels. Carrefour a pour objectif d'atteindre 13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025.

NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ



KPI	2017	2018	2019	Évolution	Cible
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	12,3	11,4	11,6	+ 1,7 %	13 heures en 2025
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	4,1	3,67	3,98	+ 8,4 %	-
% des heures de formation dédiées à la transition alimentaire	-	-	19	-	-
Taux de formation (proportion des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année) (en %)	-	-	80	-	-
Montant moyen dépensé par ETP en formation et développement en euro ⁽⁶⁾	-	-	167	-	-
Valeur ajoutée des programmes de formation de l'Université Carrefour ⁽⁷⁾ (en %)	-	-	25	-	-

(6) Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont exclus.

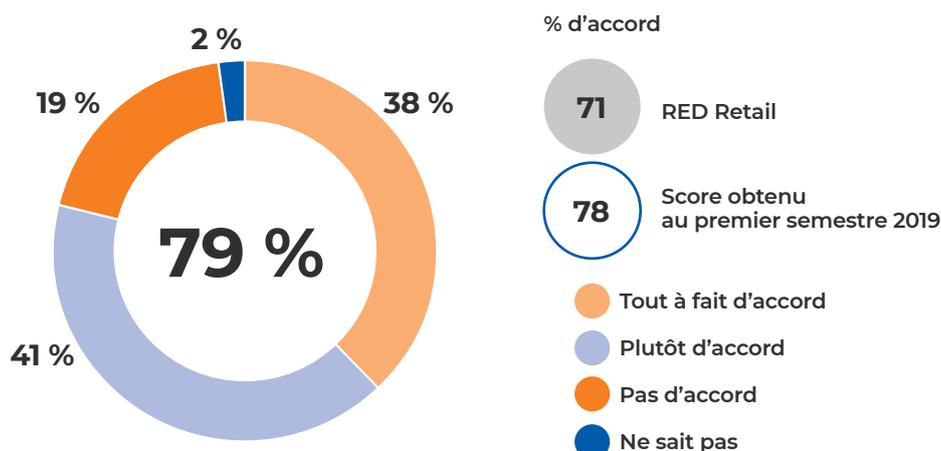
(7) Déterminé en calculant l'évolution de la maîtrise par les participants des objectifs ciblés avant et après la formation.

11,6
heures de formation
par salarié en moyenne

167 €
dépensé en moyenne par ETP
en formation et développement⁽⁸⁾

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. Les résultats concernant le développement des compétences sont les suivants :

AU COURS DES DERNIERS MOIS, J'AI APPRIS DES CHOSES NOUVELLES ET J'AI GAGNÉ EN COMPÉTENCES



- 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.

(8) Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont exclus.

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

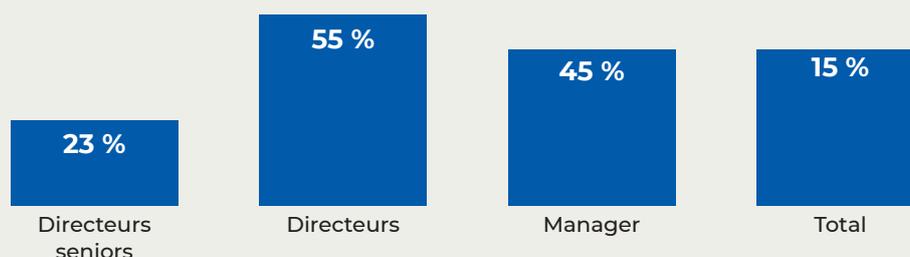
Nombre de répondants BRUT :
11 321
contre 7 036 hors Chine

3. LA PROMOTION ET LA MOBILITÉ INTERNE :

KPI	2017	2018	2019	Évolution (2018/2019)
Taux de promotion interne : Promotions directeur seniors	47,4	43	23	- 32,5 %
Taux de promotion interne : Promotions directeurs	67,8	59	55	- 6,7 %
Taux de promotion interne : Promotions managers	46,5	45	45	- 2,2 %
Taux de promotion interne : total	47,3	47	45	- 4,2 %
Pourcentage de postes vacants pourvus par des candidats internes ⁽⁹⁾	N/A	N/A	39,9 %	N/A

(9) Sur le périmètre France.

TAUX DE PROMOTION INTERNE PAR GRADE EN 2019



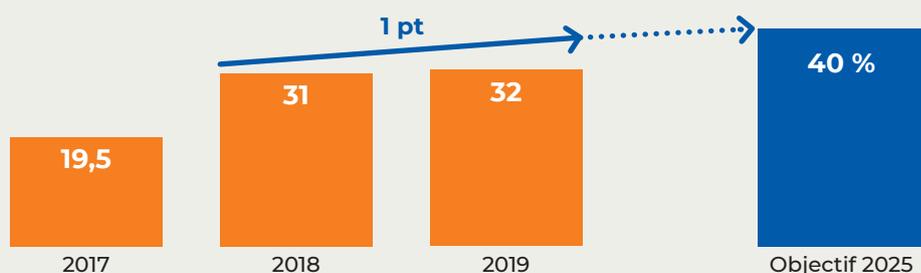
4. LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ :

Les engagements pris en matière d'égalité et de diversité s'articulent autour de 3 axes :

- favoriser et promouvoir l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise par le renforcement du programme Women Leaders et le déploiement dans les pays du Groupe de la labellisation GEEIS (Gender Equality European & International Standard) pour l'égalité professionnelle ;
 - 100 % des pays auront la certification Gender Equality European and International Standard (GEEIS) en 2020,
 - 40 % au minimum des nominations aux postes clés du Groupe seront des femmes d'ici 2025 ;
- lutter contre les violences faites aux femmes ;
- promouvoir l'évolution des personnes en situation de handicap et développer la singularité au sein de nos équipes :
 - 4 % d'emploi de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du Groupe d'ici 2025.

Promotion de la diversité	Valeur 2017	Valeur 2018	Valeur 2019	Évolution	Cible
Égalité Femmes - Hommes					
Part de femmes nommées à des postes clés (en %)	19,5	31	32	+ 1 pt	40 % en 2025
Part des femmes au Conseil d'Administration (en %)	42,1	42,1	44,4	+ 2,3 pts	
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe (en %)	7	19	27	+ 8 pts	
Part des femmes directrices seniors (en %)	17,3	17,3	18,9	+ 1,6 pt	
Part des femmes directrices (en %)	25	22,9	23,4	+ 0,5 pt	
Part des femmes manageuses (en %)	41,5	41,4	42,5	+ 1,1 pt	
Part des femmes employées (en %)	59,9	58,4	57,8	- 0,6 pt	
Total Groupe	57,3	56,5	55,7	- 0,8 pt	
Part des femmes dans le management (en %)	40,4	40,1	41,2	+ 1,1 pt	
Personnes en situation de handicap					
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,3	3,7	3,8	+ 0,1 pt	4 % en 2025
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	12 253	11 739	11 885	+ 1,2 %	

PART DE FEMMES NOMMÉES À DES POSTES CLÉS (EN %)



POURCENTAGE DE SALARIÉS DÉCLARÉS EN SITUATION DE HANDICAP



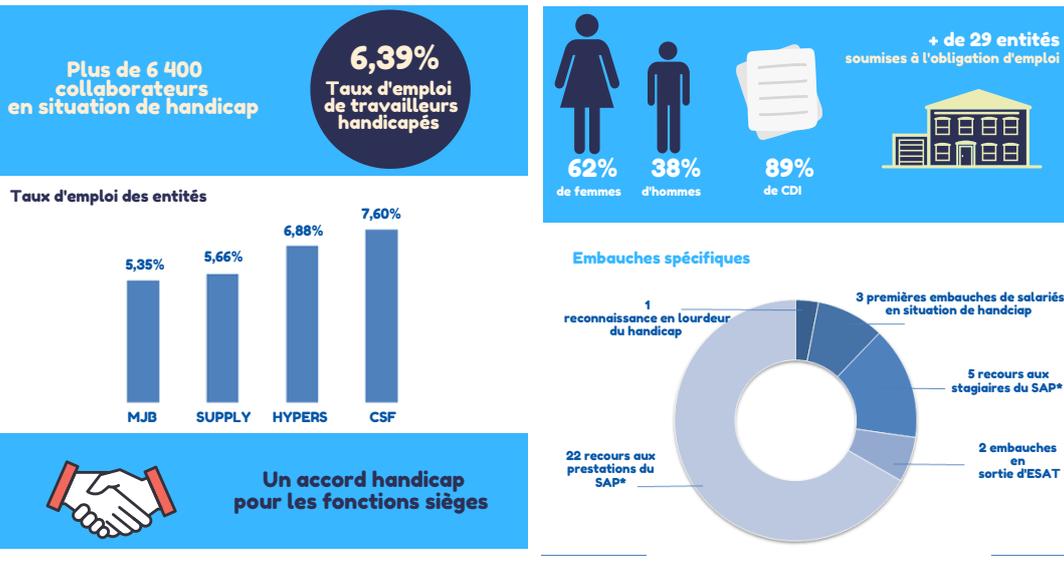
PROPORTION DES FEMMES PAR GRADE EN 2019



3,8 %

de salariés déclarés en situation de handicap

FOCUS : le handicap en France :



Nos plans d'action

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe marque sa différence par une politique soutenue pour l'égalité des chances et le développement des compétences, en faveur de la diversité et contre toutes formes de discrimination. Les plans d'action pour répondre à notre ambition et atteindre nos objectifs sont les suivants :

1. L'ATTRACTION DES TALENTS

2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET LA RÉTENTION DES TALENTS

- 2.1. Programmes de développement des talents
- 2.2. Politique de formation
 - 2.2.1. Un management évolutif pour s'adapter aux enjeux de « Carrefour 2022 »
 - 2.2.2. La transformation digitale
 - 2.2.3. La transition alimentaire pour tous et les produits frais
 - 2.2.4. Les formations relatives à la culture client

3. LA PROMOTION ET LA MOBILITÉ INTERNES AU CŒUR DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR

4. LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

- 4.1. L'égalité femmes – hommes
- 4.2. La politique handicap

1. L'ATTRACTION DES TALENTS

Dans le cadre de sa transformation et de l'évolution du secteur de la grande distribution, Carrefour doit renforcer ses compétences, notamment sur les sujets du digital, sur certaines activités spécialisées au cœur de sa stratégie (bio) ou encore sur certains métiers, comme par exemple les métiers de bouche.

Ainsi, l'ensemble des pays du Groupe mène des actions afin d'attirer ces nouveaux talents, par exemple :

- développement **de l'apprentissage et des stages** pour faire connaître et recruter sur les métiers spécialisés en tension au sein du Groupe tels que les métiers de bouche et les métiers de l'IT et du digital. Le Groupe a mis en place plusieurs **actions spécifiques pour attirer les talents du digital** tels que le financement d'une licence Codingame qui permet de faire passer des tests en ligne, la prise de contact et l'organisation d'événements avec des écoles IT telles que l'école 42 et la participation à la Chaire Data Polytechnique, à une soirée Seekube ou à un Hackathon.
- **programmes Graduates Dirigeants, Finance et Hyper** depuis quelques années qui permettent d'attirer et de développer en interne des profils de haut niveau – grâce à un processus de sélection très exigeant auprès de grandes écoles et un parcours de deux ans, comprenant au moins une expérience dans un pays du Groupe autre que la France pour les Graduates Dirigeants et Finance. Ces programmes ont pour objectif de préparer les plans de succession de postes clés de Direction ou dans le domaine de la Finance. Depuis 2011, pour les Graduates Dirigeants et, depuis 2018, pour les Graduates Finance, 77 % de ces talents ont ainsi pu prendre des postes ou contribuer à des missions à responsabilités dans l'entreprise ;

- amélioration des **stratégies de sourcing** du Groupe et modernisation des pratiques en recensant mieux les besoins et les problématiques de recrutement, en diversifiant les canaux de diffusion selon les profils, les métiers et les localisations et, enfin, en travaillant mieux les viviers de candidatures ;
- renforcement de la visibilité du Groupe grâce à une **marque employeur** forte, en produisant des contenus ciblés, en mettant en avant les expertises de ses collaborateurs et en développant les **partenariats avec des écoles** clés (écoles de commerce, écoles d'ingénieur, écoles IT) ;

2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET LA RÉTENTION DES TALENTS

Le développement des compétences est porté au sein du Groupe par :

- **une politique de formation** déployée en 2019 orientée autour des piliers stratégiques du Groupe : la transition alimentaire, la culture client, le management et la transformation digitale ;
- **une politique de mobilité et de promotion interne** en faveur de l'apprentissage et de l'évolution vers de nouveaux métiers, au regard des évolutions sectorielles et des aspirations individuelles.

2.1. Programmes de développement des talents

Avec plus de 300 métiers et une présence dans 9 pays, le Groupe offre des opportunités de parcours variés. En complément des formations que le Groupe offre à chacun de ses collaborateurs, dans le cadre du programme Act For Change, de nouveaux programmes de développement, multi formats et multi métiers, ont vu le jour dans tous les pays, pour faire grandir les collaborateurs les plus performants, détectés en Comités carrière. Ces Comités carrières multi formats se tiennent désormais dans tous les pays.

En complément du système d'évaluation traditionnel des collaborateurs, des Entretiens compétences et carrières (ECC) ont été mis en place dans tous les pays. Des systèmes d'évaluation 360° sont également en phase de tests, visant à évaluer les compétences des employés sur la base des retours de différents collaborateurs de tout niveau hiérarchique.

Concernant les managers, 12 « actes managériaux » ont été définis pour les entretiens d'évaluation annuels et font actuellement l'objet de plans de développement spécifiques. Ces 12 compétences clés traduisent les engagements stratégiques pris par le Groupe dans le cadre de son programme Act For Change sur chacun de ses 4 piliers :

- « **Grandir et avancer ensemble** » : faire progresser les talents et encourager la diversité dans les équipes ;
- « **Servir le client avec passion** » : mettre la satisfaction du client au cœur des préoccupations et actions ;
- « **Agir avec simplicité** » : faire de l'efficacité une obsession quotidienne en privilégiant la rapidité et la simplicité ;
- « **Être fiers de transformer notre métier** » : encourager l'innovation au service de la transition alimentaire.

Les programmes de formation de management en France ont déjà été mis à jour sur la base de ces actes managériaux afin de répondre au mieux aux besoins de développement des managers. Dans un contexte d'accélération rapide, le Groupe s'engage en effet dans le développement de ses cadres à responsabilités en les encourageant à devenir des ambassadeurs de la transformation qui contribuent 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 afin d'être parfaitement alignés avec le plan de transformation « Carrefour 2022 ».

ÉTUDES DE CAS :

-  la **Roumanie** est le pays pionnier dans la mise en place du système feedback 360°. Ce système a remplacé le système d'évaluation traditionnel depuis 3 ans. Un outil dédié permet aux employés de réaliser des demandes de feedbacks à d'autres collaborateurs en fonction de leurs souhaits ;
-  une école des leaders en **Espagne** et en **Argentine** propose des formations sur 6 mois adaptées à différents niveaux hiérarchiques en fonction du potentiel du collaborateur.

2.2. Politique de formation

La formation constitue une priorité pour le Groupe Carrefour. Chaque année, plus de onze heures de formation sont dispensées aux collaborateurs en moyenne dans tous les pays d'implantation. En plus des formations réglementaires, telles que celles sur la santé et la sécurité, les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 ».

En 2019, Carrefour a ainsi renforcé les dispositifs de formation dans ses différents pays d'implantation autour des quatre axes suivants :

- 1 La transformation digitale.
- 2 La transition alimentaire (et notamment les produits frais).
- 3 Le management.
- 4 La culture client.

2.2.1. Un management évolutif pour s'adapter aux enjeux de « Carrefour 2022 »

La manière dont nous construisons de la valeur ensemble change radicalement à l'ère du digital, et le management doit donc s'adapter rapidement. Chez Carrefour, une attention particulière est portée à la montée en compétences des managers et de leurs équipes. Des programmes innovants et engageants sont en place.

L'Université Carrefour a renforcé son offre de formation en l'alignant parfaitement au plan de transformation « Carrefour 2022 ». L'objectif est de permettre à un cadre à responsabilités de comprendre les évolutions technologiques et sociétales, leur impact sur la grande distribution et sur l'entreprise, d'appréhender précisément la stratégie de l'entreprise et de l'intégrer dans son périmètre d'action, et enfin, d'embarquer ses équipes dans la stratégie de l'entreprise et dans les différents projets de transformation.

Des nouveaux programmes de développement du management et plus spécifiquement des cadres dirigeants du Groupe ont été mis en place afin d'accélérer la transformation du Groupe tels que :

- le module **U-transformer**, un programme créé pour former les cadres à responsabilités à la conduite du changement afin d'accélérer la transformation du Groupe et ainsi déployer les 4 piliers du programme Act For Change ;
- des programmes de gestion des cadres dirigeants à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme **Next Generation**. Ce programme est conçu pour aider les futurs leaders à développer de solides compétences de leadership, à renforcer leur capacité à penser de manière stratégique et à mettre en œuvre ces stratégies dans un contexte économique complexe, marqué par la révolution numérique, des attentes de plus en plus fortes de la part des consommateurs et une concurrence accrue.

ÉTUDES DE CAS :

France

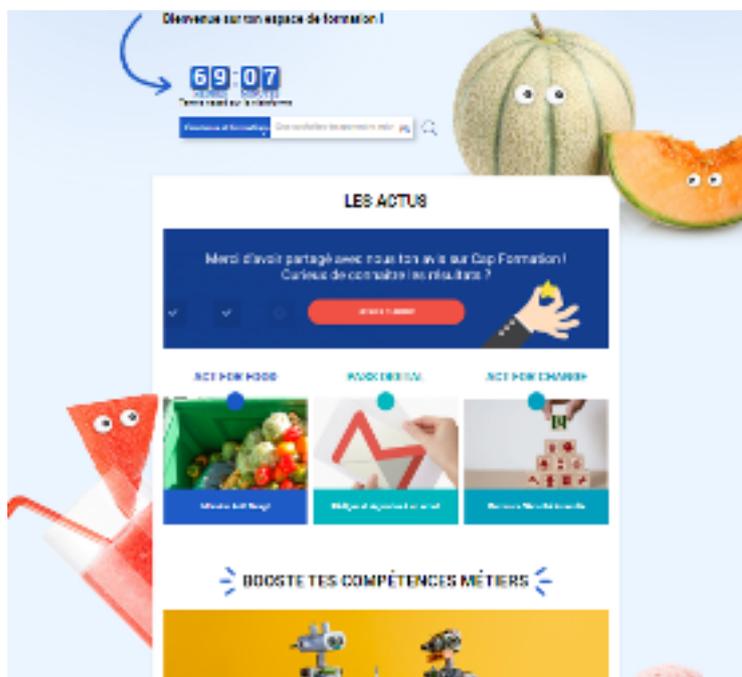
- le programme graduate interne « directeur de magasin » accélère la carrière des managers d'hypermarchés. En deux ans, ce parcours novateur leur donne les clés pour devenir directeur de magasin ;
- les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont accessibles à tous les salariés de l'entreprise en CDI sur cinq grands thèmes : animation et management, métier de bouche, logistique, vente de produits, employé de commerce. Ces titres nationaux attestent de l'acquisition d'une qualification spécifique. Le candidat suit un parcours de formation, tout au long duquel il est accompagné par un tuteur. Ses compétences sont évaluées en continu par des examens intermédiaires et finaux ;
- Carrefour propose un dispositif d'accompagnement sur la maîtrise de compétences « socles » professionnelles et extra-professionnelles (certification CléA). Il développe et reconnaît la communication en français, le raisonnement mathématique, la communication numérique, le travail en équipe, le travail en autonomie, la capacité à apprendre les gestes et postures, la sécurité et l'hygiène.

2.2.2. La transformation digitale

L'innovation digitale est au cœur des réflexions du Groupe depuis quelques 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.

La France a procédé cette année à une refonte complète de sa plateforme LMS (Learning management system), afin de la rendre multi format. Le contenu des e-learning a été totalement revisité afin de mettre à disposition des collaborateurs de nouvelles formations sur mesure ancrées dans la stratégie du Groupe, au service de sa transformation digitale et de son engagement en faveur de la transition alimentaire pour tous. Une campagne de communication a été réalisée afin de promouvoir ces nouveaux programmes, au travers notamment d'une newsletter envoyée de façon mensuelle à l'ensemble des collaborateurs Carrefour France. Disponibles sur PC, tablette et smartphone, ces nouveaux programmes de formation multicanaux ont connu un fort succès en 2019, avec 26 887 collaborateurs formés sur la plateforme LMS contre 13 931 en 2018, soit une évolution de + 93 %.

Page d'accueil de la plateforme revisitée de e-learning



Dans le cadre des programmes de l'Université Carrefour, 1 000 cadres à responsabilité des différents pays du Groupe ont été formés pour devenir des ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays ou au sein de leur équipe en 2019. 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.

ÉTUDES DE CAS :



ISDI Digital Business School – Espagne : le COMEX et l'ensemble des collaborateurs suivent une formation dispensée par cette institution digitale. Créée par des professionnels d'Internet, elle a pour objectif d'accélérer le changement face à un nouveau modèle économique plus compétitif ;



Belgique - Digital Academy : des modules de formation, en e-learning, en présentiel, ou en format de coaching diffusent l'évolution numérique des métiers et de Carrefour, et permettent aux collaborateurs de développer leurs profils digitaux ;



France - Bus du digital : ce dispositif itinérant acculture au numérique les employés en magasin et leur présente des outils internes et externes.

2.2.3. La transition alimentaire pour tous et les produits frais

Carrefour consacre des moyens importants à la formation de ses collaborateurs. Les produits frais et la transition alimentaire font partie des sujets prioritaires sur lesquels le Groupe a investi en 2019 pour accompagner le déploiement d'Act For Food. La France a élargi très largement ses formations sur les sujets liés à la transition alimentaire – en formation physique ou à distance. Ainsi, en 2019, elle a proposé de nouveaux modules e-learning sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène et la qualité et des formations produits en e-learning en partenariat avec l'Atelier des chefs. Deux parcours de formation différenciés au bio ont par ailleurs été mis en place. Le premier, de deux jours, est destiné à sensibiliser les collaborateurs des enseignes généralistes du Groupe. Le second, d'une durée de cinq jours, a pour objectif de professionnaliser les équipes des magasins spécialisés, Carrefour Bio et Bio Expérience.

En 2019, 10 596 employés ont participé aux programmes de formation sur la transition alimentaire, soit + 9,2 % par rapport à 2018, avec un total d'heures de formation données de 75 044 heures, représentant l'équivalent d'une journée par employé. Pour les programmes Go Transform et Transition Alimentaire, environ 50 % du groupe cible ont déjà reçu une formation. Carrefour s'est fixé pour objectif d'avoir 100 % des groupes cibles formés dans les années à venir.

ÉTUDES DE CAS :



en Belgique, ce sont près de 60 000 heures de formation qui ont été consacrées à la transition alimentaire et aux produits frais en 2019 : formations en partenariat avec les fournisseurs (saumon de Norvège, pomme, orange) et les Filières Qualités Carrefour, formations sur le bio, la Blockchain, série de formations vidéos réalisées par Carrefour, etc. Au total 4 934 collaborateurs belges ont été formés, soit une augmentation de 21 % par rapport à 2018 ;



en Pologne, les formations Act For Food lancées sur la plateforme Wiem en juin 2019 ont été suivies par 9 066 collaborateurs.

2.2.4. Les formations relatives à la culture client

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du Groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers multicanal et dans le secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information.

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (Key Performance Indicators), notamment le Net Promoter Score® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'actions afin de renforcer 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. Pour accompagner cette démarche d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client, la France a mis en place un programme de formation 100 % orienté client qui a permis à 20 000 collaborateurs d'être formés au NPS® en 2019, soit 5 000 collaborateurs supplémentaires par rapport à 2018. Le NPS® a de plus été intégré à la rémunération variable de tous les cadres dirigeants du Groupe en 2019 et le sera pour l'ensemble des managers en France en 2020.

L'écoute et la compréhension du client ont également fait l'objet d'autres programmes de formation en 2019 parmi lesquels :

- la formation **Fidéliser les clients**, suivie par 1 800 collaborateurs ;
- la formation **Préférence client au cœur de nos métiers**, avec 3 200 participants ;
- la nouvelle **méthode « 5/5/5 »** déployée en 2019 à Taïwan, en Argentine et en Espagne en 2019, et bientôt dans d'autres pays du Groupe. Cette méthode a été conçue pour répondre rapidement et concrètement aux demandes des clients via la prise en compte efficace des retours des consommateurs. Elle se décline en 15 engagements répartis selon les trois piliers (confiance, service, proximité) destinés à rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client. 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. La méthode 5/5/5 a vocation à être déployée à l'échelle du Groupe en 2020.

En France, au total, ce sont environ 7 000 collaborateurs supplémentaires qui ont été formés sur la thématique de la culture client en 2019 par rapport à 2018. Ces initiatives ont porté leurs fruits : en 2019, la mesure de la satisfaction client par le Net Promoter Score® (NPS®) a progressé dans l'ensemble des implantations du Groupe, avec une hausse notable au Brésil, en Argentine, en Pologne, en Roumanie et à Taïwan.

ÉTUDES DE CAS :



Argentine et Espagne : déploiement du « 5/5/5 » avec des actions de formation et de communication pour l'ensemble des collaborateurs de ces pays avec comme objectif de développer la culture client ;



France – programme « 100 % orientés clients et collaborateurs » : des milliers de collaborateurs en hypermarchés ont été formés à libérer les énergies des collaborateurs pour gagner la préférence de nos clients. Des actions de formations ont également été déployées sur le sujet dans les magasins Market ;



Pologne - Programme de formation LEON : en magasin, les collaborateurs sont formés aux principes de centricité client. Ils découvrent les bases d'une approche centrée client et son importance pour se différencier de la concurrence. Cette formation est dispensée sur une journée pour les employés et deux journées pour les encadrants ;



Roumanie : les collaborateurs ont été sensibilisés à l'écoute du client via le partage des 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.

3. LA PROMOTION ET LA MOBILITÉ INTERNES AU CŒUR DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR

Le Groupe Carrefour offre la possibilité de parcours professionnels variés et favorise l'ascenseur social : avec plus de 300 métiers et une présence dans 9 pays, Carrefour offre de réelles opportunités de parcours variés et de mobilité. Le Groupe propose des expériences professionnelles qui mettent les collaborateurs en situation d'exprimer leurs capacités d'initiative. Elles contribuent ainsi à leur épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise. En privilégiant la promotion interne, Carrefour favorise l'ascenseur social pour ses collaborateurs. Par exemple, un employé en magasin peut accéder à des fonctions de chef de rayon puis de chef de secteur. En particulier, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les accompagner à accéder à des postes à plus hautes responsabilités (voir section diversité).

Le développement des compétences des collaborateurs au sein du Groupe Carrefour est également nourri par la mobilité interne. Les collaborateurs sont amenés à découvrir un nouveau métier par leurs changements de postes, ou de nouvelles activités, grâce au développement de la polyvalence. La politique d'alternance de Carrefour contribue aussi à développer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe. Enfin, certains pays ont par ailleurs lancé des dispositifs de développement des compétences extra-professionnelles pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité interne.

Carrefour construit, avec les partenaires sociaux, des dispositifs exemplaires d'aide à la mobilité en interne ou en externe. 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.

ÉTUDES DE CAS :

-  **Organisation de comités de mobilité multi format régionaux pour les collaborateurs en France** : ces nouveaux comités permettent d'offrir aux collaborateurs des opportunités à proximité de leur domicile et d'évoluer au sein d'une enseigne d'un autre format (Proximité, Market, Hypermarchés ou Cash & Carry) que celui d'origine ;
-  **Mise en place de 4 nouvelles règles clés pour développer la mobilité interne chez Carrefour France** :
 - publication de 100 % des postes Carrefour sur son site EDB,
 - les offres sont réservées aux collaborateurs internes pendant 3 semaines,
 - validation automatique de la mobilité des collaborateurs s'ils ont plus de 2 ans d'ancienneté dans leur poste actuel,
 - délai maximum de mutation interne d'un mois pour les employés, de deux mois pour les agents de maîtrise et de trois mois pour les cadres ;
-  **Argentine** : Carrefour dispose d'une école de formation des directeurs de magasin. En 2019, les conditions d'inscription étaient :
 - disposer d'une évaluation favorable de la performance,
 - avoir un an d'ancienneté sur le poste actuel,
 - prévenir son responsable de sa volonté de postuler au programme de formation.

Les candidats sélectionnés ont accès à des formations en e-learning sur des thématiques variées : le « 5/5/5 » (programme de centricité client), la gestion des réclamations clients, la gestion des priorités et du management, les bases de la chaîne d'approvisionnement et de la finance, etc. Les participants visitent d'autres magasins Carrefour durant deux mois pour accroître leurs connaissances terrain et rencontrent, le temps d'une semaine, les référents de la logistique et des marchandises au siège. Enfin, pour finaliser leurs parcours de formation, les participants réalisent un benchmark de trois enseignes concurrentes. Ils dressent un diagnostic de leurs points forts et faibles sous plusieurs angles : les produits frais transformés, le non-alimentaire, les caisses et la centricité client. Forts de cette analyse, ils proposeront de bonnes pratiques à mettre en place au sein des magasins Carrefour.

ÉTUDE DE CAS :

Accord GPEC France

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a pour objectif de proposer des espaces de mobilité et d'évolution de carrière professionnelle pour les salariés du Groupe Carrefour.

Ainsi, la GPEC doit permettre, notamment par l'accès à la formation, l'adaptation professionnelle des salariés mais également leur reconversion et leur promotion par un recours si nécessaire à la mobilité interne et externe. À ce titre, l'accord Carrefour a pour volonté d'accompagner professionnellement les salariés face aux adaptations économiques et sociales de l'entreprise, et de prendre en compte les itinéraires et les projets professionnels des salariés liés aux évolutions des technologies, des organisations et des structures d'emploi.

La GPEC est structurée autour de 3 grands volets :

1. **la mobilité interne**, considérée comme un facteur central de l'évolution de l'employabilité des salariés Carrefour en ouvrant plus largement les mesures favorables de la mobilité interne à tous les métiers ;
2. pour les métiers sensibles, l'activation d'un ensemble de mesures favorables en matière de mobilité interne mais également externe. Il s'agit par exemple de la prise en charge de frais liés à la mobilité géographique, d'aides à la recherche de logement ou d'indemnisations de déménagement ;
3. lors de projets de réorganisation spécifiques, limités dans le temps et concernant un groupe de salariés spécifiques par leur métier, leur localisation ou autres critères définis, **les négociations** sont effectuées dans les formats d'accord collectif spécifique sur la base de l'accord France.

En 2019, Carrefour a mis en place la possibilité pour ses collaborateurs de demander, à l'issue de **l'entretien de développement professionnel (ECC)**, un entretien de transition professionnelle s'ils envisagent un changement de métier, de lieu de travail, d'entité, de format, un départ en congé de fin de carrière ou en mobilité externe. Cet entretien permet au salarié d'échanger avec les référents mobilité sur ses souhaits de transition professionnelle et d'être informé sur les dispositifs dont il peut bénéficier dans le cadre de cet accord.

4. LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

Carrefour mène des actions concrètes et cohérentes pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances de recrutement et d'évolution professionnelle, sans distinction de sexe, d'âge, d'origine ou encore de qualification. Cette politique s'exerce au moyen de nombreux leviers et à tous les niveaux : des accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, une Charte de la diversité, des programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux (ONU, Fédération internationale des droits de l'Homme, Organisation internationale du travail), des coopérations sur le terrain avec des ONG et des associations...

Carrefour a pour objectif de veiller à ce que les membres du Directoire représentent un bon équilibre en termes de diversité, notamment en raison de la diversité des antécédents, des compétences, de l'expérience professionnelle, de l'âge, du pays d'origine et du sexe de chaque personne.

Dans ce cadre et avec ces outils, les magasins et entités Carrefour agissent au quotidien pour favoriser la diversité au sein de leurs équipes. Et ainsi représenter la diversité de la société, de leur environnement, de leurs clients, pour mieux les comprendre et anticiper leurs besoins.

4.1. L'égalité femmes-hommes

Le Groupe emploie 180 086 femmes, soit 56 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes en son sein : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots).

Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe depuis 2011 un programme international nommé **Women Leaders**. Ce programme incarne plusieurs engagements du Groupe et notamment la signature en 2013 des Women Empowerment Principles d'ONU par le Président-directeur général et les directeurs exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique. L'engagement de Carrefour en ce domaine se traduit également au travers de l'indice RSE & de transition alimentaire du Groupe qui mesure son évolution sur les indicateurs clés suivants : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020. » Ainsi, cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2019 la part des femmes dans le management (42 %), dans les postes de directrices (23 %) et de directrices seniors (19 %). En outre, le Comité Exécutif Groupe se compose dorénavant de 15 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 27 % en 2019 par rapport à 19 % en 2018 et 7 % en 2017), et le Conseil d'Administration de 44,4 % de femmes.

Depuis plusieurs années, Carrefour s'est engagé dans une démarche volontaire et d'amélioration continue en matière d'égalité professionnelle en décidant de labelliser les pays du Groupe au **Gender Equality European & International Standard (GEEIS)**. Il s'agit d'un label international qui évalue et valorise les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle. Il certifie l'implication des entreprises et la qualité des actions mises en place pour la mixité des métiers, la sensibilisation et la formation aux enjeux de mixité, l'équilibre des temps de vie, les pratiques salariales, l'implication des partenaires sociaux, etc.

À fin 2019, neuf entités Carrefour bénéficient du label international GEEIS (Gender Equality European) : Carrefour SA, l'Argentine, le Brésil, l'Espagne, Taïwan, Carrefour Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, l'Italie et la Roumanie.

4.2. La politique handicap

Le Groupe compte 11 885 collaborateurs en situation de handicap, soit 3,8 % de ses effectifs. Le Groupe Carrefour a ancré sa démarche de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi en faveur des personnes en situation de handicap, au cœur de sa politique de ressources humaines. Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français. Vingt ans après cette première démarche, Carrefour reste très engagé sur ce sujet. Ses magasins affichent des taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap très au-dessus du seuil légal de 6 % en France. En Europe, ce taux d'emploi est en hausse de 20 % depuis cinq ans.

Soucieux de faire bouger les lignes et de changer le regard sur le handicap, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap ou à la prise en compte de la différence au sein des équipes.

Cette année encore, Carrefour a activement pris part à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT).

Carrefour supply chain France a également participé, pour la septième année consécutive, à la course Free Handi'se Trophy. Ce raid interentreprises « handi-valide » de 800 km a pour objectif de faire évoluer le regard et les comportements des salariés sur le handicap. Chaque équipe composée de deux collaborateurs valides et de deux en situation de handicap se relaient en binôme tous les 25 km pour parcourir 800 km avec deux moyens de locomotion : un canoë et un vélo tandem adapté. Cette année, quatre équipes de Carrefour ont relevé le défi pour rallier Lyon à Marseille.

Depuis plus de 10 ans, Carrefour Supermarché soutient le projet Rêves de gosses, porté par l'association les Chevaliers du Ciel. Créée en 1996 par des passionnées d'aviation, elle contribue à faire accepter les différences entre les enfants « ordinaires » et « extraordinaires » en leur permettant de réaliser leurs rêves. Enfants malades, handicapés, défavorisés ou « cabossés par la vie » se rencontrent et travaillent ensemble sur un projet pédagogique d'ouverture au monde ordinaire, soutenus par l'animation des équipes éducatives d'établissements spécialisés. L'association leur offre ensuite une journée festive avec baptêmes de l'air, goûters, cadeaux publicitaires, animations, etc.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS :

Carrefour est adhérent à la **Charte de la diversité**, une initiative du Gouvernement français lancée en collaboration avec IMS Entreprendre pour la Cité, une ONG française regroupant des entreprises qui promeuvent la responsabilité des entreprises.

Partenariat avec l'OIT : Carrefour a été la première grande entreprise à conclure un accord de partenariat avec le réseau pour les personnes handicapées de l'Organisation internationale du Travail (OIT) afin de travailler avec des organisations communautaires et d'autres institutions pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées dans le monde.

Charte BIT : Carrefour est également l'une des 13 entreprises ayant signé la charte avec le BIT en 2015.

CEASE : Carrefour est engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women piloté en France par FACE, réunissant plus d'une quinzaine d'entreprises européennes dont BNP Paribas, Carrefour, Kering, Korian, Lagardère à travers la Fondation Elle et SNCF. Carrefour a signé en 2018 la charte de ce réseau qui lutte contre les violences faites aux femmes.

Le projet CEASE/1in3women est un projet sur trois ans dont les objectifs sont :

1. Comprendre ce que sont les violences basées sur le genre et leur portée, en chiffres et données qualitatives ;
2. Sensibiliser sur ces violences au sein de nos propres organisations, auprès de nos pairs et parties prenantes ainsi qu'auprès du grand public ;
3. Créer une culture égalitaire au sein de nos organisations ;
4. Produire ou faire usage de politiques, outils, formations et processus pour nos services de ressources humaines, équipes de management et tous les collaborateurs qui permettent d'apporter une réponse lorsque des salariées évoquent des violences dont elles sont victimes ;
5. Permettre aux salariées de parler ouvertement et promouvoir un environnement bienveillant pour nos collaboratrices victimes de violences ;
6. Faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales ;
7. Développer un réseau de parties prenantes diverses (entreprises privées et publiques, associations, institutions publiques, syndicats) afin de travailler ensemble sur ce sujet ;
8. Mesurer l'impact des actions prises pour soutenir les victimes de violences au sein de nos organisations et partager les résultats avec nos parties prenantes.

À travers la signature d'une Charte d'engagement, Carrefour s'est engagé à sensibiliser sur ces violences au sein de l'entreprise, auprès des pairs, des parties prenantes et du grand public et à faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales.

Orange Day auprès d'ONU Femmes France : depuis 6 ans, Carrefour est partenaire du Comité ONU Femmes France, association engagée en faveur des droits des femmes et de la promotion de l'égalité femmes-hommes. Chaque année, du 25 novembre au 10 décembre, le Comité ONU Femmes France invite tous les acteurs et actrices de la société civile à se mobiliser à ses côtés, pour lutter contre les violences faites aux femmes et aux filles.

Le 25 novembre est la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et le 10 décembre la Journée des droits Humains. Autant de symboles forts pour consacrer ces journées de campagne à réfléchir, dénoncer, lever des fonds, propager les messages et promouvoir les actions contre les violences faites aux femmes.

La couleur officielle de cette campagne est la couleur orange, une couleur optimiste et radieuse, qui symbolise un monde meilleur et sans violence à l'encontre des femmes et des filles. Le premier jour de la mobilisation, le 25 novembre, est donc devenu Orange Day.

Les clients des hypermarchés et supermarchés ont participé à l'opération. Pendant deux jours, pour tout achat d'un kilo d'oranges bio acheté 2 euros, 0,50 centimes ont été reversés à l'ONU Femmes France.

Accord international entre Carrefour et UNI Global Union : le 3 octobre 2018, à l'occasion de la réunion du comité d'information et de concertation européen (CICE) de Carrefour, Alexandre Bompard, Président-directeur général du Groupe et Christy Hoffman, Secrétaire générale de la Fédération Syndicale Internationale UNI Global Union, ont signé le renouvellement de l'accord international précédemment conclu en septembre 2015. Un important chapitre sur la « lutte contre la violence envers les femmes » a complété les dispositions déjà existantes sur le dialogue social.

Notre organisation



PÉRIMÈTRE

La diversité, l'attraction, le développement des compétences des collaborateurs sont des enjeux stratégiques qui concernent l'ensemble du Groupe ; les politiques liées à la diversité, l'attraction et la rétention des talents et au développement des compétences des collaborateurs sont ainsi déployées à l'ensemble des entités du Groupe. De façon plus précise, certains engagements concernent plus particulièrement certaines entités :

- la signature en 2013 des WEPs (Women Empowerment Principles de ONU Femmes) par le Président-Directeur Général de Carrefour puis par les directeurs exécutifs de l'Espagne, de l'Argentine, du Brésil, de la Belgique ;
- la labellisation GEEIS fin 2018 du Groupe Carrefour, de l'Argentine, du Brésil, de l'Espagne, des Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, de l'Italie et de la Roumanie.



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.



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 « Grandir et avancer ensemble », le sujet qui a été posé en 2019 est : « Au cours des derniers mois, j'ai appris des choses nouvelles et j'ai gagné en compétences. »
- Des indicateurs de pilotage et de performance sont suivis en permanence par les services RH des différents pays afin de juger de la bonne application des politiques d'attraction, de rétention, de formation et de diversité du Groupe (exemples : promotions, recrutements internes et externes, programmes de développement, etc.)
- Dans le cadre d'une démarche volontaire pour favoriser la diversité, le Groupe déploie des certifications GEEIS (Gender Equality European) lui permettant de piloter et de promouvoir les actions qu'il met en place en faveur de la parité femmes-hommes.



ACTIONS À VENIR

- Accompagnement pour définir les piliers de la diversité chez Carrefour au regard des transformations du Groupe Carrefour. Une charte de la diversité sera initiée de la refonte de cette démarche et applicable à l'ensemble des pays.

- Les actions de développement des compétences des collaborateurs, au cœur de l'engagement « Grandir et avancer ensemble » du Programme Act For Change, sont amenées à se renforcer et à s'accélérer dans les années à venir. Par exemple, la France souhaite renforcer ses actions en matière de mécénat de compétences : ces dernières seront ainsi proposées à davantage de collaborateurs dès 2020.



COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

- Partenariat avec l'Organisation internationale du Travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- CEASE
- Orange Day auprès d'ONU Femmes France, depuis 6 ans
- Accord international entre Carrefour et UNI Global Union signé en octobre 2018

Mécénat de compétences : dans un contexte de crise sanitaire exceptionnel, Carrefour a souhaité renforcer en 2020 ses actions de mécénat de compétence. Répondant à la quête de sens et d'engagement de ses collaborateurs, Carrefour a mis en place des partenariats avec deux acteurs du mécénat de compétences. Ces missions s'accordent parfaitement avec les engagements sociaux du Groupe en matière de lutte contre le gaspillage, de transition alimentaire et d'insertion par l'activité économique. Le Groupe prévoit un lancement du dispositif en septembre 2020 et pour une durée de 3 ans. Il vise à mobiliser plusieurs milliers d'heures d'engagement des collaborateurs de Carrefour en France.

- **Vendredi**, entreprise sociale accompagnant les collaborateurs dans leur projet d'engagement via une plateforme où ils coordonnent les missions réalisées. Vendredi propose des missions courtes de quelques jours dédiés à une association (en moyenne 2 jours) dans le cadre de son programme « Engagement pour tous », ainsi que des missions longues de plusieurs jours ou semaines (25 jours en moyenne) dans le cadre de son programme « Carrière ».
- **Wenabi**, start-up sociale qui a pour but de dynamiser la solidarité en entreprise en proposant un outil collaboratif et simple avec des missions d'utilité générale auprès d'associations. La start-up Wenabi propose des missions pouvant aller d'une demi-journée à plusieurs semaines, réalisables individuellement ou en équipe, au travers de 3 programmes :
 - **coup de pouce** : participation à des missions ponctuelles accessibles à tous ;
 - **parrainage** : accompagnement de personnes de manières régulières sur le long terme ;
 - **partage des compétences** : mise à disposition des compétences et savoir-faire au service d'une association.



FOR MORE INFORMATION

- Charte de la diversité
- Charte du réseau 1in3Women
- Charte BIT
- Vidéo du Free Heandi'se Trophy : <https://www.youtube.com/watch?v=BhiXyx-E9-M>

Indicateurs complémentaires

	2017	2018 ⁽⁹⁾	2019	Évolution (2018/2019)
Effectifs par format (en %)				
Total formats hypermarchés	70	64	64	- 0,1 pt
Supermarchés	16	21	20	- 1 pt
Total autres formats et activités	14	15	16	+ 1 pt
Effectifs par zone géographique				
Zone Amérique	98 849	100 292	104 125	+ 3,8 %
Zone Europe	223 118	213 215	202 879	- 4,8 %
Zone Asie	56 956	13 353	14 379	+ 7,7 %
TOTAL ZONES	378 923	326 860	321 383	- 1,7 %
Nature des contrats (en %)				
Contrat à durée indéterminée	92,10	91,23	91,90	+ 0,7 pt
Contrat à durée déterminée	7,90	8,77	8,10	- 0,7 pt
Part des effectifs à temps partiel	25,20	27,16	28,21	+ 1 pt
Nature des embauches				
Contrat à durée indéterminée	71 167	61 545	74 153	+ 20,5 %
Contrat à durée déterminée	86 569	86 439	79 245	- 8,3 %
TOTAL	157 736	147 984	153 398	+ 3,7 %
Catégories hiérarchiques (en %)				
Directeurs seniors	0,10	0,12	0,12	0,00 pt
Directeurs	0,60	0,57	0,55	- 0,02 pt
Cadres	11,20	10,06	10,03	- 0,03 pt
Employés	88,10	89,25	89,30	+ 0,05 pt
TOTAL	100,00	100,00	100,00	

(9) Périmètre : BU comparables – Hors Chine.