

Attirer, retenir et développer les talents

1.	Contexte et enjeux	2
2.	Synthèse des objectifs et performances	4
3.	Organisation et gouvernance	6
4.	Les plans d'action du Groupe	8



1. Contexte et enjeux

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 305 333 personnes dans le monde, dont 55 % 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 8 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 40 pays en franchise internationale.

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.

De plus, conformément aux annonces réalisées à l'occasion du Digital Day, Carrefour se donne pour ambition d'être un leader mondial du Digital Retail avec une stratégie fondée sur une approche « data-centric, digital first ». A cet effet, des moyens conséquents ont été mis en œuvre au service de la stratégie digitale Carrefour 2026, notamment en termes d'attraction des talents, de formation et d'outils.

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.

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 :

- **Attirer les talents** : pour attirer de jeunes talents, ainsi que de nouveaux profils et compétences, alignés avec l'évolution stratégique actuelle, Carrefour a renforcé 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. Les pratiques de recrutement se sont aussi modernisées au travers de la diversification des canaux de communication selon les profils, les métiers et les localisations, ainsi que le recours à des techniques de recrutement innovantes sur les réseaux (Métavers, LinkedIn, Instagram, Facebook, X, TikTok, etc.) 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.
- **Retenir les talents** : afin de préserver ces talents, Carrefour a mis en place un système de gestion de carrière afin d'être en mesure de proposer une rémunération ainsi que des opportunités d'évolution et de mobilité attractives. La rétention des talents est rattachée au système de gestion des carrières piloté par les Ressources Humaines, au travers de la systématisation des entretiens annuels, des possibilités de mobilité et de promotion interne, ainsi que des programmes de formation des collaborateurs. Le Groupe a pour ambition d'offrir la possibilité de parcours professionnels variés et de favoriser l'ascenseur social. Concernant la rémunération, le Groupe dispose d'un système de rémunération à long terme incitatif. Ainsi, le plan d'action de performance 2021 a été élargi à des talents clés non dirigeants. L'engagement des collaborateurs est suivi grâce aux enquêtes de satisfaction régulièrement conduites par le Groupe. En 2023, plus de 22 000 collaborateurs ont participé à l'enquête ; le score obtenu était de 86%, score qui positionne Carrefour au dessus de la moyenne du secteur (sondage Ipsos). Au titre de son plan stratégique pour 2026, Carrefour a notamment pour ambition de devenir un groupe plus inclusif. Afin d'associer tous les collaborateurs à la réussite du Groupe, un Plan d'actionnariat salarié, Carrefour Invest, a été proposé aux 334 640 salariés du Groupe au cours de premier semestre 2023. 30 000 salariés ont participé à un prix de souscription unitaire de 15,87 euros. En France, l'opération a remporté une forte adhésion : un tiers des salariés et 80% de l'encadrement y ont souscrit. L'investissement total des salariés du Groupe (incluant l'abondement de l'entreprise) s'élève à 74,7 M€, portant la somme versée par Carrefour au financement de projets RSE à 37,4

M€. des financements a déjà été engagé en 2023 pour des projets concernant les énergies renouvelables, la prévention et la maîtrise de la pollution, les produits technologiques et les processus de production adaptés à l'économie circulaire.

- Développer les compétence des collaborateurs : Carrefour place la formation 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, depuis 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 particulièrement sur la transformation digitale. De surcroît, dans le cadre de sa stratégie digitale 2026, Carrefour prévoit de faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du Groupe de formations dédiées au digital d'ici 2024 (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa Digital Retail Academy. L'école des Leaders, une école de formation interne qui offre aux collaborateurs à fort potentiel une opportunité d'évoluer a été lancée dans l'intégralité de nos pays. Pour accélérer l'accès aux fonctions d'encadrement, Carrefour a doublé les promotions de l'école des Leaders et veille à soçn déploiement progressif dans l'ensemble du Groupe. Ainsi, 5 000 nouveaux collaborateurs seornt diplômés d'ici 2026. Sur le plan de la formation, le Groupe investit largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du secteur.

2. Synthèse des objectifs et performances

2.1 L'attraction 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.

Indicateur de performance	2020	2021	2022	2023	Evolution 2022/2023
Evolution du nombre d'embauches	141 684	143 783	162 635	154 016	(5,3)%

2.2 La rétention des talents

Carrefour accorde une attention toute particulière à la fidélisation de ses talents. Historiquement, un grand nombre de nos collaborateurs ont intégré le Groupe pour y "faire carrière". L'ambition de Carrefour est de permettre le maintien des talents qui sont

le reflet de sa stratégie notamment par la valorisation de ses collaborateurs et en leur proposant des perspectives d'évolutions professionnelles correspondants à leurs attentes.

Turnover et ancienneté des collaborateurs

Indicateurs de performance	2019	2020	2021	2022	2023	Evolution 2022/2023
Taux d'attrition subie des Directeurs et Sénior Directeurs	-	4,1	4,6	4,5	3,4	(1,1) pts
Turnover	22,8	19,7	22,9	29,2	29,7	0,5 pts
Turnover volontaire	-	-	12,7	22,2	15,8%	+9,5 pts
Turnover des femmes	-	-	20,5	26,6		+6,1 pts
Turnover des hommes	-	-	25,9	32,5		+6,6 pts
Turnover des Directeurs exécutifs et directeurs séniors	-	-	12,1	18,9		+6,8 pts
Turnover des directeurs	-	-	7,9	9,2		+1,3 pts
Turnover des cadres	-	-	10,4	8,4		(2) pts
Turnover des employés	-	-	24,4			+7,2 pts
Turnover volontaire	11,3	9,9	12,7	22,2	15,8%	+9,5pts
Turnover involontaire	-	-	6,6	9,5		+2,9 pts
Ancienneté moyenne des collaborateurs	9	9	9	9		-

Promotion et mobilité interne

Indicateurs de performance	2020	2021	2022	2023	Evolution 2022/2023
Taux de promotion interne : Promotions directeurs exécutifs ¹	-	44%	20%	12%	(8) pts
Taux de promotion interne : Promotions directeur seniors	32%	44%	37%	36%	(1) pts
Taux de promotion interne : Promotions directeurs	68%	60%	62%	83%	21 pts
Taux de promotion interne : Promotions managers	43%	49%	51%	50%	(1) pts
Taux de promotion interne : total	44%	50%	51%	53%	2 pts

2.3 Le développement des compétences de collaborateurs

Le Groupe œuvre, au travers de sa politique de formation, à développer les compétences des collaborateurs. Pour les talents clés, un suivi personnalisé est mis en place au niveau corporate et dans les entités intégrées en local, afin de s'assurer de la montée en compétence et de la construction appropriée des parcours professionnels.

D'ici 2025, Carrefour a pour objectif qu'au moins 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'une formation d'au moins quatre heures chaque année, quel que soit leur format. Cet objectif est intégré dans l'indice RSE et transformation alimentaire du Groupe depuis 2020. La mise en œuvre du plan de formation de la Digital Retail Academy a notamment permis de former plus de 16 000 collaborateurs au digital et à ses enjeux.

Indicateurs de performance	2020	2021	2022	2023	Evolution 2022/2023
% d'employés formés dans l'année (disposant d'au minimum 4h de formation)	-	81%	77,6%	68,9%	(8,7) pts
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	8,04	13,2	11,3	9,2	(2,1) pts
Nombre de jours de formation par an	357 143	600 000	500 000	485 023	(3)%
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	2,5	4,2	3,5	3,5%	-
Montant moyen dépensé par ETP en formation et développement en euro(7)	141	271	264	235	(11)%

D'autres indicateurs permettent aussi d'effectuer le suivi de nos plans de formation et de mesurer l'efficacité des formations tels que le nombre de e-learners, le nombre de formations par thème, le NPS des formations (taux de satisfaction de la formation suivie par le collaborateur formé), etc.

¹ (1) nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors.

3. Organisation et gouvernance

3.1 Périmètre

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 intégrées du Groupe. Certains engagements

peuvent concerner 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 et de la Belgique ;

3.2 Gouvernance

Le pilier « Grandir et avancer ensemble » est l'engagement n° 1 du programme Act For Change du Groupe Carrefour. 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.

La Direction Talent Groupe, est responsable des programmes Graduates ainsi que de la gestion de carrière du C200, une nouvelle catégorie de Directeurs exécutifs au sein du Groupe. Elle veille à ce que l'identification, le développement, la rémunération et la mobilité internationale de ces dirigeants ou futurs dirigeants évoluent en permanence avec la stratégie de l'entreprise et les défis qui attendent Carrefour. Ces orientations sont régulièrement communiquées au Comité Exécutif, notamment suite aux Comités carrière (pays et Groupe) durant lesquels les collaborateurs les plus performants sont détectés. Elle a aussi la charge de l'application des directives du Groupe et de la coordination des actions dans les pays pour cette même population.

3.3 Evaluation 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 l'indicateur « Recommandation des Employés », un indicateur de l'engagement des collaborateurs.

- 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 & International Standard) lui permettant d'évaluer et de piloter les actions qu'il met en place en faveur de la parité femmes-hommes. Tous les pays du Groupe dans lequel Carrefour opère ont obtenu la certification GEEIS. En 2023, Carrefour Belgique a été reconnu pour la promotion de politiques et la mise en œuvre de bonnes pratiques qui garantissent l'égalité, l'égalité des chances, le respect et la valorisation de la diversité dans son environnement de travail. La même année, ce label a été entendu au GEEIS diversité.

3.4 Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) Charte BIT depuis 2015
- CEASE (dont Carrefour a rejoint le Comité Exécutif en 2023)
- 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 : le groupe a pour ambition de renforcer ses actions de mécénat de compétences, afin que l'engagement fasse partie intégrante de l'ADN de Carrefour.
- Réseau E2C France (en collaboration avec la Fondation Carrefour)
- L'association Vendredi (en collaboration avec la Fondation Carrefour)

4. Les plans d'action du Groupe

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.

4.1 L'attraction des talents

4.1.1 Les principaux enjeux de recrutement et les actions pour y répondre

Dans le cadre de sa transformation et de l'évolution du secteur de la grande distribution, Carrefour a pour enjeux clés de renforcer ses compétences, avec un fort accent sur les sujets du digital, sur certaines activités spécialisées au cœur de sa stratégie (comme par exemple sur la transformation alimentaire plus durable) ou encore sur certains métiers, comme les métiers de bouche.

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

- L'amélioration des stratégies de recrutement 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 (LinkedIn, Instagram TikTok, etc.), les métiers et les localisations et, enfin, en travaillant mieux les viviers de candidatures. En 2022, plus de 16 000 offres du périmètre France ont ainsi été relayées sur les sites de partenaires institutionnels et associatifs afin de garantir la transparence et l'accessibilité de nos emplois à un large public.
- De plus, dans le cadre de son plan stratégique 2026, Carrefour réaffirme l'importance de l'égalité des chances, de la diversité et de l'ascension sociale. Ces valeurs qui sont les nôtres depuis des années sont au centre de notre politique de recrutement, de développement des compétences et de promotion interne. Pour favoriser l'accès à nos opportunités à tous les talents, Carrefour s'est investi dans la mise en place de nombreux partenariats nationaux et territoriaux avec les acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion.
- Les équipes de recrutement ont également eu recours à des applications et techniques de recrutement innovantes, tels que l'organisation du premier événement de recrutement dans le Métavers avec des élèves de grandes écoles ainsi que le recours à un outil de préqualification basé sur les soft skills plutôt que les CV des candidats.
- Le renforcement de la visibilité du Groupe grâce à une marque employeur forte en produisant régulièrement des contenus ciblés mettant en avant les expertises de ses collaborateurs. Les pays du Groupe sont particulièrement actifs sur LinkedIn, Instagram, Facebook et Twitter. En France, 2022 a été marquée par l'extension du champ des recrutements sur les réseaux sociaux à la plateforme TikTok. Ces actions de communication externe à large audience permettent de faire vivre en images les métiers Groupe et de découvrir toutes les actualités emploi de Carrefour en France et à l'international.
- Le développement de nombreux partenariats avec des écoles clés (écoles de commerce, écoles d'ingénieur, écoles IT). En 2022, des actions se sont poursuivies auprès des grandes écoles cibles du périmètre France. En effet, en France trois nouvelles conventions ont été signées avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses (Polytechnique, ENSAE et Centrale Supélec) afin d'attirer davantage de candidats sur les postes du E-Commerce et de la Data ainsi que l'ouverture d'un nouveau programme Graduates Data en 2023.
- Le développement des stages et de l'apprentissage dans les pays du Groupe 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. En France, des campagnes de recrutement sponsorisées ont été mises en place afin de développer l'attractivité du groupe envers les nouvelles générations, en leur faisant découvrir nos métiers en tension ou pour cibler des zones géographiques particulièrement pénuriques. D'importants moyens ont été mis en œuvre afin de proposer une formation d'excellence et certifiante ou diplômante, Carrefour France dispose d'un CFA interne.
- La mise en place de plusieurs actions spécifiques pour attirer les talents du digital tels qu'un partenariat exclusif avec la nouvelle école de la Data "l'Albert School" en France axée sur le business et la Data où les étudiants travaillent sur des cas concrets fournis par Carrefour.
- Le renouvellement des programmes Graduates Dirigeants, Finance et Hyper qui depuis 11 ans 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 (Siège ou Hyper) ou dans le domaine de la Finance.

- Le Groupe Carrefour agit aussi concrètement pour accompagner les femmes vers les plus

hautes fonctions de l'entreprise. Plusieurs dispositifs ont ainsi été mis en place, notamment lors du recrutement. Un engagement fort et une stratégie de recrutement ciblée ont été pris de façon à ce que, pour chaque nouvelle nomination à un poste de direction, 50% de profils féminins soient systématiquement proposés au dernier tour du recrutement. Le Groupe a, par ailleurs, l'objectif d'avoir 35% de femmes au sein du C200 d'ici 2025. En 2023, le score du Groupe était de 29%.

4.1.2 La planification des talents clés

Afin de poursuivre les objectifs stratégiques du Groupe, Carrefour a renforcé depuis 2021 sa stratégie en matière d'identification et de suivi de ses talents clés. L'identification des talents clés, constitués pour partie les directeurs exécutifs du Groupe, des collaborateurs issus des programmes de Graduates Dirigeants ou des collaborateurs aux potentiels et aux compétences clés pour le Groupe, s'est poursuivie. Plusieurs actions ont également été lancées pour identifier les compétences manquantes :

La réalisation d'une étude, en collaboration avec un cabinet externe, a été conduite afin de faire un état des lieux des compétences présentes et manquantes au sein de la population des dirigeants clés ;

L'actualisation d'une cartographie des postes clés, afin d'identifier tous les postes de dirigeants ayant un impact significatif sur la stratégie de Carrefour, d'un pays ou d'une business unit, et de s'assurer que chaque poste clé existe dans les pays majeurs du Groupe ;

Le développement d'outils SIRH lancé fin 2021 permettant des observations précises sur les écarts entre les compétences présentes et celles requises par les évolutions du marché. Un audit Europe pour le SIRH est en cours.

Ainsi, ces approfondissements des compétences clés orientent le recrutement, en interne ou en externe.

4.2 La rétention des talents

La rétention des collaborateurs est portée au sein du Groupe par :

- 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 ;
- Une politique de rémunération à long terme prenant la forme d'épargne salariale (intéressement et participation) ou d'attribution d'actions de

performance. Ces dispositifs constituent un instrument d'engagement et de fidélisation des collaborateurs ;

Une politique de formation déployée depuis 2019 orientée autour des piliers stratégiques du Groupe.

4.2.1 Notre système de gestion des carrières

Avec plus de 300 métiers et une présence dans 8 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.

Le système de gestion des carrières de Carrefour se déploie à travers les nombreuses actions mises en place par les ressources humaines, comme la systématisation des entretiens annuels, les possibilités de mobilité et de promotion interne et les programmes de formation des collaborateurs. Chaque collaborateur est rattaché à un Manager ou à un Dirigeant qui est en charge de son suivi et de son développement, en collaboration avec les équipes des ressources humaines.

Depuis 2019, douze « actes managériaux » ont été définis pour les entretiens d'évaluation annuels et font actuellement l'objet de plans de développement spécifiques. En France, ces 12 actes managériaux ont été intégrés au nouveau formulaire d'entretien de développement professionnel des collaborateurs cadres. 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.

Puis, en complément du système d'évaluation traditionnel des collaborateurs, des Entretiens compétences et carrières (ECC) ont été mis en place dans tous les pays. Par ailleurs, des systèmes d'évaluation 360° visant à évaluer les compétences des employés

sur la base des retours de différents collaborateurs de tout niveau hiérarchique ont également été testés. En France, un nouvel outil de développement individuel en lien avec les 12 actes managériaux d'Act For Change a été testé avec succès auprès de la population d'encadrement.

Par ailleurs, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les accompagner à accéder à des postes à plus hautes responsabilités à travers divers programmes et engagements.

Carrefour a mis en place un système spécifique de gestion de carrière auprès des talents clés pour que la rémunération, les évolutions de carrière, et les opportunités de mobilité qui leur sont offertes correspondent à leurs ambitions personnelles. Ainsi, chaque dirigeant du Groupe identifié comme talents clés bénéficie d'un suivi individualisé aboutissant à un plan de carrière sur mesure, qui aborde aussi bien les besoins en formation que les opportunités de mobilité au sein du Groupe. Ce plan est formalisé, examiné et pris en charge par les équipes Groupe pour assurer sa mise en œuvre.

4.2.2 La promotion et la mobilité interne au cœur du modèle de développement de Carrefour

Pour favoriser la rétention de ses talents, Carrefour développe des programmes de promotion interne et de développement professionnel. Par exemple, en France, le mécénat de compétences est proposé aux collaborateurs pour répondre à leur quête de sens et d'engagement tout en développant leurs compétences.

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. Tous les pays du groupe sont désormais dotés d'une école des leaders, qui offre un cadre structuré au mécanisme de promotion interne. Le renforcement de ce dispositif fait partie des engagements du plan stratégique pour Carrefour 2026, qui prévoit le double des promotions de l'Ecole des leaders. Ainsi, 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés d'ici à 2026.

Par ailleurs, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les

accompagner à accéder à des postes à plus hautes responsabilités.

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.

Illustration :

Règles de développement pour la mobilité interne

Carrefour a mis en place de 4 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.

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'indemnités 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.

Depuis 2019, Carrefour donne 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.

4.2.3 Un système de rémunération à long terme incitatif

La rémunération et les avantages sont attribués en fonction du poste occupé par l'employé, en tenant compte de ses compétences, son expertise, son expérience et ses performances. Toutes les formes de discrimination, notamment la distinction du genre, de la nationalité, de l'origine ethnique, de la religion, de l'orientation ou l'identité sexuelle sont exclues (pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter la fiche « rémunération juste et salaires décents »).

Depuis 2019, le Groupe a relancé des programmes de rétention long terme pour les contributeurs majeurs

à la transformation de l'entreprise. Il s'agit de plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance, dont la RSE et la transition alimentaire sont des critères majeurs. D'abord adressé aux deux plus hauts niveaux de management, le nombre d'attributaire a été élargi en 2021, en élargissant le nombre de nouveaux talents attributaires qui ont une contribution majeure dans la transformation de l'entreprise. Pour ce faire, le Groupe a débloqué une nouvelle enveloppe d'actions à attribuer sur deux ans. En 2023, le plan a bénéficié à 680 talents,

dont près de 80% sont hors du périmètre sénior management.

De plus, au titre plan nouveau plan stratégique pour Carrefour 2026 et afin d'associer tous les collaborateurs à la réussite du Groupe, un Plan d'actionnariat salarié, Carrefour Invest, sera proposé à tous les collaborateurs du Groupe en 2023. Les fonds collectés seront affectés en particulier au financement des projets RSE du Groupe. Cette opération s'est soldée par une souscription d'actions de la société Carrefour SA par ses salariés pour un montant d'environ 75 millions d'euros. Carrefour Invest envoie un signal fort car le Groupe s'est engagé à utiliser au moins 50% du montant total souscrit (soit le pourcentage le plus élevé du CAC 40), ce qui représente plus de 37 millions d'euros, pour financer ou refinancer des projets environnementaux ou sociaux en interne.

des financements a déjà été engagé en 2023. Les projets éligibles au financement via Carrefour Invest concernent les quatre champs d'actions suivants :

- Énergies renouvelables (dont panneaux photovoltaïques),
- Prévention et maîtrise de la pollution (dont centrales frigorifiques),
- Produits, technologies et processus de production adaptés à l'économie circulaire (dont vrac, consigne, collecte),
- Accès à des services essentiels (dont caddies adaptés aux handicapés, accessibilité des sites e-commerce...)

Ces projets sont financés dans tous les pays intégrés et contribuent à la réalisation du plan stratégique Groupe et de ses ambitions en matière de RSE.

4.2.4 Être à l'écoute pour maintenir l'engagement des collaborateurs

La réalisation d'enquêtes auprès des managers du groupe permet de mettre en évidence les points forts de notre culture interne, leurs attentes prioritaires, leur état d'esprit ainsi que leur perception des points critiques pour le succès de Carrefour. Ce feedback est essentiel pour maintenir le dialogue, orienter nos programmes et engager notre organisation dans une démarche d'amélioration continue.

En 2021, Carrefour a initié le déploiement d'une nouvelle plateforme d'écoute permanente à l'échelle du groupe, afin de pouvoir plus facilement recueillir les avis de ses collaborateurs sur les sujets d'actualité du

groupe et accroître sa réactivité quant aux actions à mettre en place. Cette plateforme a permis la réalisation d'une deuxième édition d'une enquête interne « all managers » menée pour la première fois en 2020 et d'apporter une analyse des priorités à traiter au sein des équipes.

Carrefour utilise notamment le Employee Net Promoter Score (eNPS), pour mesurer l'engagement des collaborateurs via une enquête en ligne. En 2023, 22 000 collaborateurs ont participé à l'enquête. Le score obtenu était de 86%, score qui positionne Carrefour au dessus de la moyenne du secteur.

4.3 Le développement des compétences des collaborateurs

4.3.1 Définition de nos plans et programme de formation

La formation constitue une priorité pour le Groupe Carrefour. 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 de Carrefour.

Depuis 2019, Carrefour a ainsi renforcé les dispositifs de formation dans ses différents pays d'implantation autour des quatre axes suivants : le management, la transformation digitale, la transition alimentaire (et notamment les produits frais), et la culture client.

Ces quatre axes sont appliqués sur l'ensemble des périmètres de formation.

De surcroît, dans le cadre de sa stratégie digitale 2026, Carrefour prévoit de faire bénéficier l'ensemble des

collaborateurs du Groupe de formations dédiées au digital d'ici 2024 (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa Digital Retail Academy. L'école des Leaders, une école de formation interne qui offre aux collaborateurs à fort potentiel une opportunité d'évoluer a été lancée dans la majorité de nos pays et a fait l'objet d'engagements forts et chiffrés dans le cadre du plan stratégique Carrefour 2026.

Bien qu'il y ait certaines hétérogénéités de processus entre les différents pays du Groupe, des cycles annuels permettent d'identifier des besoins individuels de tous les employés et de management qui sont remontés des équipes opérationnelles, par le management et par les Comités carrière. Des plans de formation sont dès lors mis en place et déployés tout au long de l'année suivante. Au quotidien, les besoins en

formation des employés peuvent donc être remontés par les lignes managériales du Groupe ou par les employés eux-mêmes. Ces remontées se font ainsi en continue et sont indépendantes des cycles de remontées structurés annuellement : cela vaut pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

La culture d'organisation du Groupe Carrefour favorise également, en plus des processus formels et

structurés de formation, l'échange et le partage. A ce titre, une grande partie de la formation de nos collaborateurs est intégrée par l'acte managérial en Pair-à-Pair.

C'est en confrontant l'ensemble des besoins en formation de ses collaborateurs avec les contraintes budgétaires de chaque pays, que le Groupe détermine les budgets consacrés à la formation.

L'école des Leaders : formation interne au service de la promotion interne

L'ascension sociale par le travail est une des valeurs qui ont porté le développement de Carrefour depuis sa création. 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. Lancé en Argentine et en Espagne, ce dispositif a fait son apparition dans de nombreux pays en 2021, notamment la France en début d'année, suivie par la Pologne, l'Italie et la Roumanie, puis la Belgique avec sa propre version, la " Carrefour académie". Ce programme multiformat a pour objectif de faire évoluer des employés vers un poste de management, des managers vers le poste de responsable de pôle et les responsables de pôle vers le poste de directeur. L'École représente un réel levier pour promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle chez Carrefour. Cela s'illustre à la fois par la mixité des promotions mais aussi par la spécificité des modules dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle. Par exemple, en Italie cette année, la deuxième édition de l'école des leaders a été lancée et la parité a été atteinte sur cette promotion avec 50 % d'hommes et 50 % de femmes.

Ce dispositif a vocation à prendre davantage d'importance dans les années à venir. En effet, la première édition a été lancée au Brésil en 2023 et en Pologne pour la population managériale. Afin d'accélérer

l'accès à des fonctions d'encadrement, le plan stratégique Carrefour 2026 prévoit le doublement des promotions de l'Ecole des leaders. Ainsi, 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés d'ici à 2026.

4.3.2 Les formations relatives à la transformation digitale

L'innovation digitale est au cœur des réflexions de Carrefour depuis quelques années. Le Groupe se donne même pour ambition d'être un leader mondial du Digital Retail avec une stratégie fruit de la transformation profonde du Groupe conduite depuis 2018, fondée sur une approche « data-centric, digital first ». 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, le Groupe a engagé en 2018 un partenariat avec Google et d'autres grandes entreprises, qui contribue à l'accélération de la culture digitale du Groupe. D'ici 2024, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficiera de formations

dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa Digital Retail Academy.

Le Groupe a procédé en 2019 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.

4.3.3 Des plans de formation spécifiques au management

La manière dont nous construisons de la valeur 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 mis en place.

Les programmes de formation de management en France ont été mis à jour en 2019 sur la base des actes

managériaux afin de répondre au mieux aux besoins de développement des managers pour accompagner la transformation du Groupe. 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.

Les cadres dirigeants du Groupe bénéficient d'un suivi personnalisé. Les besoins en formation et compétences de chacun sont déterminés lors des évaluations individuelles de développement (tests psychométriques, etc.), puis discutés avec chaque cadre exécutif. D'autres vecteurs de remontées de ces besoins en formation existent : le vecteur collectif, et le vecteur individuel (lorsqu'un collaborateur se tourne directement vers l'Université de Carrefour par exemple).

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 :

- Des programmes de gestion des cadres dirigeants à destination des cadres à fort potentiel, L'Université Groupe propose notamment un programme de formation à destination des directeurs Haut Potentiel, intitulé "NEXTGEN 1". Il vise à aider les Directeurs à Haut Potentiel à développer de fortes compétences de leadership basées sur le modèle des 4C de Carrefour. En développant un

état d'esprit de croissance, les participants à ce programme deviendront les acteurs à part entière de leur propre développement, tout en renforçant leur compréhension de nos principaux défis commerciaux. Une attention particulière est portée sur la mixité des promotions des dispositifs de formation qui existent à travers le groupe en faveur de la promotion interne tel que l'école des leaders ainsi que le programme NextGen1 dont 60% des participants sont des femmes.

- Les programmes de coaching et de mentoring individuel, dans la langue du collaborateur.
- Les webinars des bonnes pratiques, une initiative internationale qui consiste à réunir une fois par mois, des cadres dirigeants des différents pays afin de partager une bonne pratique.
- En France, les parcours de management multi-format Manage for change et Manage for lead à destination des primo managers et des managers confirmés. L'objectif principal est de les amener à piloter la performance de leurs équipes en lien avec les priorités stratégiques de l'entreprise, tout en adoptant eux-mêmes une posture d'acteur du changement et de leadership.
- Le programme Culture Manager a été retravaillé en 2023 et 5 000 cadres de l'entreprise parmi les opérationnels et le siège ont été formés. L'ambition de ce cursus est de former les équipes aux trois piliers de la stratégie Carrefour, le client la performance et le digital en s'adossant aux quatre C définis par le Groupe : le Courage, la Coopération, le Changement et le Client.

4.3.4 Les formations relatives à 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 investit pour accompagner le déploiement d'Act For Food. Ainsi, dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, une formation dédiée à la manipulation de produits frais est dispensée dans chaque magasin, par des employés expérimentés du magasin. Les modules de formation liés à la transition alimentaire sont en constante évolution pour être le plus en adéquation possible avec les enjeux de la société et l'ambition du Groupe Carrefour. Ainsi, près de 90 nouveaux modules ont été créés en 2023.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des webinars sont diffusés autour du Bio. En Espagne, des modules de e-learning dédiés à la nutrition ont été intégrés au catalogue accessible à tous les collaborateurs pour apprendre les bases de l'alimentation

équilibrée. En Italie, une Académie mise en place avec les fournisseurs permet aux apprenants de mieux connaître les produits et les process de production notamment en lien avec les produits de la marque Carrefour et de la gamme bio. En France, de nombreux modules e-learning sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire.

4.3.5 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, Carrefour a mis en place une plateforme qui permet à tous les collaborateurs du Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS et les verbatims associés. En 2023, plus de 22 000 collaborateurs ont participé à l'enquête ; le score obtenu était de 86 %, score qui positionne Carrefour au-dessus de la moyenne du secteur (sondage Ipsos).



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