

Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS® et les verbatims associés. Le nombre de connexions a été multiplié par 6 en 2 ans, témoignant de la mobilisation des équipes. Le NPS® a en outre été intégré à la rémunération variable de tous les cadres dirigeants du Groupe en 2019 et de l'ensemble des *managers* en France en 2020.

L'écoute et la compréhension du client font également l'objet d'autres programmes de formation parmi lesquels la méthode « 5/5/5 », déployée dans tous les pays du Groupe depuis 2020. Conçue pour répondre concrètement aux demandes des clients à travers 15 engagements, cette méthode permet de rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client.

En Argentine, en 2022, une nouvelle école a été lancée la *school of clients*, destinée à former l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du service clients. Plus de 13 000 salariés ont bénéficié de formations dans ce contexte.

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
- Charte de la diversité
- Charte du réseau *1in3Women*

+ Pour en savoir plus

- Charte BIT
- Charte du réseau *in3women*
- *Carefour.com* : [Attirer, retenir, et développer les talents/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement

Contexte et définition

Carrefour emploie 334 640 personnes dans le monde dont 184 817 femmes, soit 55,2 % des effectifs, et 3,7 % de salariés déclarés en situation de handicap.

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. Le Groupe est convaincu que représenter l'ensemble de ses clients, dans leur diversité culturelle, constitue un avantage compétitif réel pour améliorer le service client et donc la performance. La diversité et la mixité sociale sont également des facteurs de rétention des collaborateurs, c'est pourquoi elles s'inscrivent naturellement dans la stratégie des ressources humaines. Conformément aux ambitions du plan stratégique Carrefour 2026, une nouvelle Direction de l'engagement a été créée en 2022, positionnée au niveau du COMEX du Groupe.

Politique de Carrefour

« Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions de « Grandir et avancer ensemble », premier engagement du programme Act for Change du groupe Carrefour. Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, en 2004, la Charte de la diversité donnant à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Carrefour veille en outre à ce que les membres de son Conseil d'administration soient représentatifs de la diversité du Groupe.

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en interne, comme au sein de son écosystème. L'égalité des chances dans l'évolution de chaque collaborateur, l'équité en matière de

témoignant de notre volonté d'aller encore plus loin dans la prise en compte de ces enjeux avec un pôle dédié à la Diversité et à l'Inclusion. Afin de traduire cette ambition en actions concrètes, le Groupe s'est doté d'une politique Diversité, Équité et Inclusion pour le Groupe. L'application effective de ces directives sera assurée au moyen d'une organisation fondée sur une gouvernance efficace, la mesure de la performance et une stratégie d'écoute. En effet, dans chaque pays intégré, un ou plusieurs référents ont été désignés pour mettre en œuvre la politique dans leur pays. Cette « File Diversité » se réunira tous les trimestres au moyen de groupes de travail, afin de réaliser un reporting chiffré, d'échanger nos bonnes pratiques et de piloter la performance du Groupe.

rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements forts du Groupe.

Engagé depuis plus de 20 ans pour la cause du handicap, le Groupe met tout en œuvre pour maintenir dans l'emploi chacun de ses collaborateurs en situation de handicap. Il mène une politique ambitieuse de sensibilisation/formation au handicap et se mobilise pour changer le regard sur le handicap.

L'inclusion, la lutte contre les discriminations et le harcèlement font également partie de ses engagements majeurs. Carrefour a pour ambition de développer, dans tous ses pays, l'égalité des chances ainsi qu'une culture du respect, de l'acceptation et de la différence qui soient promues et traduites en actions concrètes.

Performance de Carrefour

1. Égalité entre les femmes et les hommes

Les objectifs du Groupe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ont vocation à bénéficier à ses collaborateurs ainsi qu'aux différents acteurs de son écosystème et s'articulent autour des axes suivants :

- contribuer à la féminisation de ses instances dirigeantes, notamment par :
 - le renforcement de programmes de développement interne,
 - ainsi que l'intégration à l'indice RSE et de transition alimentaire d'un nouvel engagement fort portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;

- mener une politique de rémunération équitable et veiller à sa bonne application ;
- œuvrer pour que l'équilibre des temps de vie permette l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- promouvoir l'égalité des genres au sein de son organisation à ce titre le Groupe a déployé et maintient dans tous ses pays la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- mobiliser les ressources de Carrefour au bénéfice de femmes en situations difficiles et notamment en faveur de la lutte contre les violences conjugales.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28,2 %	28,5 %	(0,3) pt
Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	46 %	-
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe ⁽¹⁾	28,6 %	21 %	+ 7,6 pts
Part des femmes Directeurs Exécutifs ⁽²⁾	25,7 %	24,7 %	+ 1 pt
Part des femmes Directeurs seniors	20,2 %	19,4 %	+ 0,8 pt
Part des femmes Directeurs	25,3 %	25,2 %	+ 0,1 pt
Part des femmes <i>managers</i>	43,7 %	43,7 %	-
Part des femmes employées	56,4 %	57,1 %	(0,7) pt
TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	55,2 %	55,6 %	(0,4) PT
Part des femmes dans le <i>management</i>	42,3 %	42,5 %	(0,2) pt

(1) Au 31/12/2022.

(2) Nouvelle catégorie de postes créée parmi les Seniors Directeurs – Indicateur intégré à l'indice RSE et de Transition alimentaire.

Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du Groupe, avec une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2022, le taux de femmes dans le *management* reste quasi stable par rapport à 2021. De plus, on constate une nette progression de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe ainsi que parmi les Directeurs, Directeurs seniors et exécutifs, malgré la sortie de Carrefour Taiwan qui connaissait l'un des meilleurs taux de féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

2. Salariés et clients en situation de handicap

Dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité et de la diversité, Carrefour se fixe également comme objectif de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap et développer leur singularité au sein de ses équipes. Pour accélérer l'inclusion de ces personnes en situation de handicap dans notre Société, Carrefour a fait du handicap la « grande cause » du plan stratégique 2023-2026 et s'engage ainsi sur deux objectifs forts. Le premier objectif concerne les collaborateurs : Carrefour a annoncé son objectif de

15 000 personnes en situation de handicap dans les effectifs du Groupe d'ici 2026. Le second objectif concerne nos clients. Carrefour s'engage à résoudre les 5 irritants des clients en situation de handicap dans les magasins et en digital : passage en caisse prioritaire, orientation dans le magasin, praticité du parcours d'achat, accessibilité numérique et offre de produits adaptés aux besoins spécifiques de ces clients.

Le Groupe compte 11 281 collaborateurs en situation de handicap à fin 2022, soit 3,7 % de ses effectifs. Afin d'accompagner les pays à atteindre cet objectif ambitieux de 15 000 collaborateurs en situation de handicap en 2026, des objectifs cibles par pays et des plans d'actions ont été définis.

La part ainsi que le nombre total de collaborateurs en situation de handicap au sein du Groupe a progressé au cours de l'année en raison notamment de l'intégration de Grupo BIG ; la mise en place de nombreuses mesures en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap ont permis une augmentation de la part de cette population dans la quasi-totalité des pays intégrés du Groupe.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,7 %	3,4 %	0,3 pt
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	11 281	10 902	3,5 %

3. Inclusion et égalité des chances

Fin 2020, l'engagement avait été pris en France de recruter 15 000 jeunes dont 50 % issus des quartiers défavorisés et d'accueillir 3 000 stagiaires de troisième issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Ce sont finalement près de 18 000 jeunes qui nous ont rejoint en alternance et en CDI

dont 53 % issus des QPV et plus de 3 200 collégiens ont pu venir découvrir un métier à nos côtés. Cette dynamique de recrutement de jeunes issus de tous les horizons s'est poursuivie en 2022 : à fin novembre, plus de 15 000 jeunes de moins de 30 ans dont 55 % issus des quartiers ont été embauchés.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	34,5 %	34 %	+ 0,5 pt
Part des effectifs entre 30 et 50 ans (en %)	47 %	48 %	(1) pt
Part des effectifs ayant plus de 50 ans (en %)	18,5 %	18 %	+ 0,5 pt

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

En 2022, 5 909 alertes ont été reçues au travers de la ligne d'alerte éthique disponible dans tous les pays du Groupe. Les alertes concernant les discriminations et le harcèlement

représentaient quant à elles 8 % des alertes. Ces alertes permettent notamment d'affiner le plan d'action et les initiatives mises en place par le Groupe en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

Plans d'action

1. Promouvoir la mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes

1.1. ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES VERS LE LEADERSHIP

Le Groupe emploie 184 817 femmes, soit 55,2 % de ses effectifs. Carrefour travaille à accompagner et former l'ensemble des femmes, employées ou *managers*, en leur proposant des programmes de *leadership* spécifiques. L'objectif est d'augmenter la représentation des femmes parmi les Directeurs Exécutifs de 22 % en 2020 à 35 % d'ici 2025. Le Groupe développe des programmes de *coaching* individuel et de mentorat pour les femmes afin d'augmenter leur nombre parmi les hauts potentiels :

- des programmes internes existent au niveau du Groupe ; à titre d'exemple, après un pilote en 2022, le programme *Empowering Women Leaders* a montré de très bons résultats et sera reconduit en 2023 auprès de 8 femmes Directrices. À travers des ateliers en groupes restreints et un accompagnement individuel, ce programme leur permet de travailler leur posture de *leaders* face à leurs propres perceptions et freins, ainsi qu'au sein de l'organisation. De nombreux dispositifs ont également été mis en place dans les pays afin de favoriser la mixité au sein des métiers et des niveaux hiérarchiques. En Espagne, Carrefour s'est associé à un programme de *coaching* innovant destiné aux collaboratrices à haut potentiel. Chaque année les collaboratrices participent à une régate inter-entreprises ; l'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et les encourager à relever de nouveaux défis. Un programme de mentorat inter-entreprise a été mis en place et des ateliers ont été organisés : plus de 100 femmes cadres y ont discuté des obstacles et des limites à leur développement dans l'entreprise. Elles ont également eu l'occasion de participer à un *Feedback 360°* et à un rapport d'auto *coaching* ;
- le programme EVE initié par Danone ;
- le programme international *Women Leaders*, qui porte plusieurs engagements inspirés par 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 ;

- une attention particulière est portée à la mixité des promotions dans les dispositifs de formation qui existent à travers le Groupe en faveur de la promotion interne. En effet, l'École des *Leaders* représente un réel levier pour promouvoir l'égalité professionnelle chez Carrefour, comme l'illustre la mixité des promotions, ainsi que le programme *Next Gen 1* dont 60 % des participants sont des femmes.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs de nombreuses occasions de *networking* et d'échanges de bonnes pratiques, notamment dans son partenariat avec *LEAD Network*, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et à l'industrie des biens de consommation. De nombreuses actions ont été menées autour de ce dispositif dans les pays, tels que l'accueil d'un événement du chapitre France au siège de Carrefour pour promouvoir la mixité des métiers ainsi que le lancement d'un chapitre *LEAD* en Roumanie autour du dépassement des préjugés. De plus, une sélection de collaborateurs, dont des *graduates* et *graduates alumni* ont également eu l'occasion de participer à des programmes de formations dédiés au *leadership* inclusif, du mentorat inter-entreprises et de rendre à l'événement annuel du *LEAD Network*.

L'engagement de Carrefour se traduit également au travers de l'indice RSE et de la transition alimentaire du Groupe qui mesure son évolution dans le temps, selon deux axes :

- **certification par le Label International GEEIS** : Carrefour a souhaité se doter d'un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et donner une visibilité à ses actions. Le choix du GEEIS répondait au souhait d'avoir un unique référentiel, externe à Carrefour, auditable, et adapté à notre présence mondiale et à la diversité de nos législations sociales. Les évaluations du GEEIS, qualitatives mais aussi quantitatives, permettent de rendre des comptes de façon très lisible aux instances de directions sur les progrès accomplis. En 2020, conformément à l'engagement pris publiquement en 2017, Carrefour a réalisé son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». En 2022, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label *GEEIS Diversity* par Carrefour Italie ;