



Observatoire Paritaire de la Transformation Sociale Carrefour 2022

La délégation FO :
Cyril Boulay
Dominique Moualek
Nathalie Denis

Réunion du
17 Juin 2019

1. **Projet de Transformation culturelle et managériale..... Lucile BERT**

Forces :

Un modèle fondé sur la promotion sociale,
Une fierté d'appartenance et un attachement exceptionnel à Carrefour
Une Energie et une capacité d'exécution opérationnelles éprouvées.

Point d'amélioration

Une culture « Client » insuffisante
Des profils managériaux trop homogènes
Un manque de confiance et de coopération entre-nous
Un fonctionnement trop vertical et complexe
Une faible ouverture sur l'extérieur
Un déficit de reconnaissance et de feedback

Act For change : Qu'est-ce que c'est exactement ?

Nos engagements

Nos comportements managériaux

Nos actions concrètes

4 Engagements :

- Des engagements clairs, qui remplacent les anciennes valeurs / les politiques
 - Un déploiement à partir de juin 2019 dans les différents pays du groupe, supporté par un dispositif de communication,
 - Des actions concrètes définies à différents niveaux : au niveau du Groupe, de la France, du Format, du magasin,
 - Des comportements managériaux devant être suivis par chaque manager.

1^{er} Engagement : Grandir et avancer ensemble :

- Promouvoir notre modèle de promotion interne en donnant et de se développer
 - Encourager la diversité des profils et des parcours,
 - Collaborer en mettant tous nos talents au service de Carrefour
 - a. Une gestion de carrière multiformats / transverses Directions Siege (Comité Carrière, programmes de développement, parcours)
Un programme de Talents internes pour la France
Un feedback transverse
40% de femmes nommées D et SD
- **Cyril** : C'est déjà fait ou ce sont des projets ?

Direction : Ce sont des projets.

Cyril : Comment vous allez faire pour faire changer les cultures ?

Direction : Vous avez des formats plus développer que d'autres. Nous allons réduire les clauses de mobilité, avec des évolutions de carrière multi format. Et nous allons travailler sur la durée du temps de travail.

Célébration de nos succès

Guide managers et mise à jour des formation managériales.

2eme Engagement : Servir le Client avec passion

- Ecouter nos clients et les mettre au cœur de notre action

- Être irréprochable sur notre qualité de service

Le NPS comme outil de pilotage et critère de bonus

Des plans d'actions et des formations (Passion client)

3eme Engagements : Agir avec simplicité

- Faire confiance et se faire confiance

- Prendre les décisions au plus proche du terrain et des clients

- Privilégier la rapidité d'exécution en garantissant la qualité

Des initiatives de simplification dans chaque pays : Reporting, formalités administratives, délégations....

Google Suite : Plus et mieux

Charte de réunions.

4eme Engagements : Être fier de transformer notre métier

- Être des acteurs innovants de la transition alimentaire

- Intégrer la dimension omni canale de nos métiers

Net Promoter Employée (NPE)

Act for Food : Communauté de consommateurs Act For Food, challenge annule Act For Food

Super Heroes

Sondage employés / managers

Une communication plus directe (coffee talk)

Des engagements aux comportements managériaux :

a. Actes pour les Femmes et les Hommes

- Développer les talents

- Encourager la diversité des profils

- Coopérer

- Avoir du courage managérial

b. Actes pour les Clients

- Être à l'écoute du client

- Être irréprochable dans la qualité de service

c. Actes pour l'efficacité

- Responsabiliser les autres et soi même

- Utiliser les ressources avec pertinence

d. Actes pour l'innovation

- Être ouvert sur l'extérieur

- Agir avec rapidité et simplicité

- Faire vivre la stratégie dans les équipes

- Stimuler l'innovation et l'expérimentation

2. Point sur les projets de Transformation des Hypermarchés et sur le projet de Rupture Conventionnelle Collective..... Nicolas Mallet

Ne concerne que HYPER SAS.

15 jours après ou nous en sommes ?

- Optimisation des FLUX ARGENT
- Cessation de l'activité bijouterie dans les Hypers
- EPCS libre service
- Automatisation des stations-services
- Réduction de la structure encadrement
- Centralisation des CSP Paye
- Mais aussi les Magasins Next, Rebond, essentiel et réduction de M2.

Rappel de la RCC :

- Disposition récente : Prévu par les ordonnances du 22/09/2017 et du 20/12/2017 et par la loi du 29/03/2018 de ratification de ces ordonnances.
- Qui s'inspire des PDV « autonomes » et de la rupture conventionnelle homologuée.
- La RCC est un dispositif « mixte » entre le PDV et la rupture conventionnelle homologuée (RCH) qui a pour finalité d'encadrer les départs volontaires sur la base d'un double accord :
 - o Accord collectif avec les OSR (accord majoritaire de droit commun)
 - o Accord individuel avec le salarié (accord de rupture d'un commun accord)
- Comme le PDV :
 - o Le RCC repose exclusivement sur le volontariat
 - o L'accord collectif doit être validé par la DIRECCTE.
- 4 types de volontariat :
 - o Volontariat à la mobilité externe
 - o Volontariat au congé de fin de carrière
 - o Volontariat au départ en retraite
 - o Volontariat à la mobilité interne renforcée (GPEC volet 2)

Fin de période de dépôt des candidatures : 31 décembre 2019.

3000 départs possibles sur l'ensemble des projets.

Rappel des calendriers : 25/03/2019 Début de négo

Validation de la DIRECCTE : 27/05/2019

Le 03/06/2019 : Mise en œuvre de la RCC

01/09/2019 : Entrée en CFC au plus tôt

01/10/2019 : Fin de l'indemnité pour départ rapide, ouverture de la substitution sauf (SCP et cadres)

31/12/2019 : Fin de la période du volontariat. Entrée en CFC (au plus tard).

Suivi de la mise en Œuvre :

Des commissions de suivis

Les membres composant la CNS RCC :

- Représentants Direction Carrefour Hyper SAS
- Représentants Organisations Syndicales représentatives signataires
- Représentants Altedia Cellule de mobilité
- La DIRECCTE est invitée à chacune des réunions de la CNS RCC
- Recours possible à l'expert désigné dans le cadre de l'observatoire de la transformation sociale.
-

Les acteurs opérationnels :

- Directions des Relations Sociales CRF
- Direction de la transformation CRF
- Directeur de Magasin, Référents RH CRF

- Altédia
- Ariane Conseil
- Psya
- Humando Pluriels
- Objectif retraite

Commission de suivis tous les 15 jours : 2 réunions en Juin le 14 et le 26, puis une réunion tous les 15 jours.

Reporting Entretiens Mobilité MRH semaine 1 : 373 personnes

Reporting numéro vert ALTEDIA semaine du 03 au 07 Juin 2019 : 17490 personnes

RDV planifiés durant la semaine du 03 au 07 Juin 2019 : 2218 planifiés (majorité de retraite ou CFC)

Activités Objectif Retraite : 532 personnes

Activité HUMANDO : 3 personnes la 1ere semaine.

Candidatures déposées dans la semaine du 3 au 7 juin 2019 : 93 déposés

→ Dont 23 salariés protégés.

Ces 93 candidatures déposées ont été validés.

Une demande de dépassement de budget de formation « semaine 1 » a été accepté.

A aujourd'hui 248 candidatures déposées au cumul.

Pour l'encadrement et CFC certainement une fermeture au 31/12/2019.

3. Point sur le projet de Transformation Carrefour Banque et Assurances en lien avec les orientations stratégiques.....

Tendances des réseaux bancaires :

- Le secteur bancaire connaît de profonds ralentissements dans un contexte de durcissement de la législation pour les banques, accompagné par des taux d'intérêt qui continuent à être bas,
- De plus en plus de baisse structurelle forte de la fréquentation des agences pousse les banques à revoir leur réseau physique, et à organiser un développement des capacités de vente à distance pour compenser la baisse des ventes issues du réseau.
- Le schéma relationnel est différencié en fonction du client et/ou de son appétence canal.
- L'évolution du comportement client a un impact et crée une nouvelle concurrence des néo banques : En 2017, les banques en lignes ne représentaient que 5% du marché mais ont concentré près de 36% des ouvertures de comptes.

Evolution du portefeuille en fin d'année de la carte PASS : En 2009 : 2.8 millions de cartes, en 2018 : 1.9 millions de cartes.

Orientations 2022 : « Au carrefour des services financiers »

Les axes clés de la transformation de Carrefour Banque

1. Recentrer notre développement sur les services de paiement et le crédit

- Revenir à notre métier de « services financiers de Carrefour », positionné au cœur des flux du Retail, avec des produits de conquêtes simples, attractifs et adaptés aux parcours clients dans le Retail.
- Mieux travailler l'activation crédit et le multi équipement en accélérant sur le marketing digital et l'exploitation de la data.

2. Transformer notre modèle de distribution, pour totalement l'intégrer avec le Retail :

- Mettre en place des parcours client digitaux intégrés avec le Retail pour tous nos produits et notamment faciliter les montées en gamme depuis le programme Fidélité standard de Carrefour vers le programme PASS.
- En parallèle, saisir l'opportunité des futurs Pôles services en entrée des magasins afin de capter davantage de flux et d'améliorer la relation clients.

Déploiement des Pôles Services prévu par Carrefour Hyper

Concept A : Une implantation des équipes Banques sur le Pôle services

Concept B : Maintien de l'agence, implantation Bancaire sur le pôle Services

Volonté de CARREFOUR de déployer des pôles Services en 2019 en cohérence avec le déploiement prévu par Carrefour Hypermarchés.

Cyril : Cela va impliquer une modification de la fiche de poste du salarié ? Chez Carrefour Banque ? Vous avez des gens embauchés sont banquiers, quand vous voulez déployés des services\$, les salariés BANQUIERS vont avoir a modifier leur fiche de poste ?

Direction : Nous en sommes pas là, nous sommes en test pour le service, nous ne demandons pas a être polyvalent sur le pôle service.

Cyril : C'est une question en plein pour l'observatoire des métiers et sur la transformation des métiers.

Direction : Le projet ne prévoit pas de changement, mais nous partageons complètement votre point et nous en reparlerons.

Cyril : Va aussi se poser la question du management dans ses pôles services ? Qui va managers dans ses pôles services ? Plusieurs entités dans ces pools services ?

Direction : Aujourd'hui cela reste scindé, un management propre à CARREFOUR Banque qui va s'occuper des sujets de la banque, qui va gérer en tant que banquiers.

Un suivi rapproché de l'expérience des collaborateurs d'EVREUX, décisifs dans la construction des orientations à venir.

Une logique de « laboratoire », avec des circuits courts de remontées des irritants pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Des retours des collaborateurs captés grâce à un dispositif d'accompagnements renforcé :

- Accompagnement managérial, accompagnement RH, et expertise conventionnelle et collaboration étroite avec le CHSCT.

Cyril : Le déploiement n'a donc pas eu lieu sur les autres magasins ?

Direction : Non le déploiement n'a pas eu lieu nous sommes en test.

Concernant les conditions de travail, de profondes améliorations ont d'ores et déjà été engagées.

- Concept/actifs : Déplacement de l'armoire sécurisées depuis la zone « réserve » vers le pôle services, rehaussement des séparateurs de confidentialité entre les bureaux Carrefour Banque, installer des repose pieds, nuisances sonores études en cours ;
- Outils conseillers : Suivi et accompagnements sur l'utilisation smartphone/tablette et nouveaux outils, déplacement de l'imprimante carrefour Banque depuis la zone « réserve » vers le Pôle Services, remplacement des ordinateurs portables par des « all in one », mise en place filtres de confidentialité écran adaptés aux ordinateurs « all in one », développement d'un outil de mise en relation Carrefour Banque (similaire à celui développé par l'assurance) avec implication de la manager d'Agence dans l'expression de besoins.

Dans la foulée de l'annonce du laboratoire d'Evreux lors des instances sociales du 21/02/2019, la mise en place d'un dispositif de suivi.

Un effort de co-construction et d'anticipation afin de préparer au mieux l'ouverture des pôles services.

Les actions d'accompagnement ont été intensifiées avant l'ouverture du pole, la semaine du 01/04. Une mobilisation des conseillers, garantie par l'embarquement de la Responsable Régionale et de la Manager d'Agence réalisé en amont.

Des formations dédiées, pour renforcer des compétences clés des collaborateurs.

Un dispositif renforcé afin de mettre les collaborateurs Réseau dans les meilleurs dispositions dans leur nouvel environnement.

Un book d'accompagnement spécifique Banque : une synthèse de l'ensemble des évolutions apportées. Un book d'accompagnement, évolutif, ayant vocation à être mis à jour au fil des ajustements structurants.

Calendrier Social et les prochaines étapes :

- 19/06/2019 : Consultation du CHSCT sur le projet Pole Services.
- 27/06/2019 : Consultation du CE sur le projet du Pole services.
- 27/06/2019 : Consultation du comité sur les orientations stratégiques.
- Engagement de rendez compte régulièrement aux instances de carrefour Banque et Assurances du suivi tests.
- Nouveau RDV auprès de l'observatoire en fin d'année.

4. Présentation du nouveau concept « SUPECO »..... Bruno LEBON

Le marché du Discount est en croissance dans la majorité des Pays.

Evolution du Discount au sein de la grande distribution alimentaire dans tous les pays.

En France, le marché est en croissance depuis 2016 avec des perspectives d'accélération, les 4 leaders : LIDL, ALDI, Leader Price Et Netto



SUPECO est un nouveau format offensif adressant en priorité les clients à budget serré et les « smart shoppers ».

L'ambition : positionner durablement Carrefour parmi les leaders du marché français du discount.

La mission : Aider les consommateurs à gagner du temps et à optimiser leur budget alimentaire et non alimentaire quotidien en sélectionnant pour eux les meilleurs produits aux meilleurs prix.

Clientèle cible : La clientèle à budget serré, à la recherche du meilleur prix et de chasses aux trésors, les « smart shoppers », cherchant le rapport qualité/prix optimal, et le gain de temps, les « promovores », attirés notamment par les arrivages de « bonnes affaires » en MN.

Modèle de marque 1/2 : Une marque enseigne spécifique déclinée dans une gamme MDD spécifique SMART.

- Une enseigne spécifique
- Une chartre d'engagement qualité explicitée et communiquée
- Des produits MDD portant la marque enseigne, preuve de qualité et réassurance client.

Nathalie : Qui va livrer ses magasins ? Logistique intégrées ou prestées ?

Direction : La logistique du Nord dans un premier temps, mais nous souhaiterions construire nos propres entrepôts qui puissent nous livrer tous les produits tous les jours.

Les couts supply seront de 3.60 au lieu de 6.50 chez Market.

Cyril : Quel taille de magasin ?

Direction : Taille market.

Cyril : Et sous quel format ?

Direction : Sous un format location gérance.

Plan du magasin : Un plan efficace, avec une partie de l'offre opérée par des partenaires

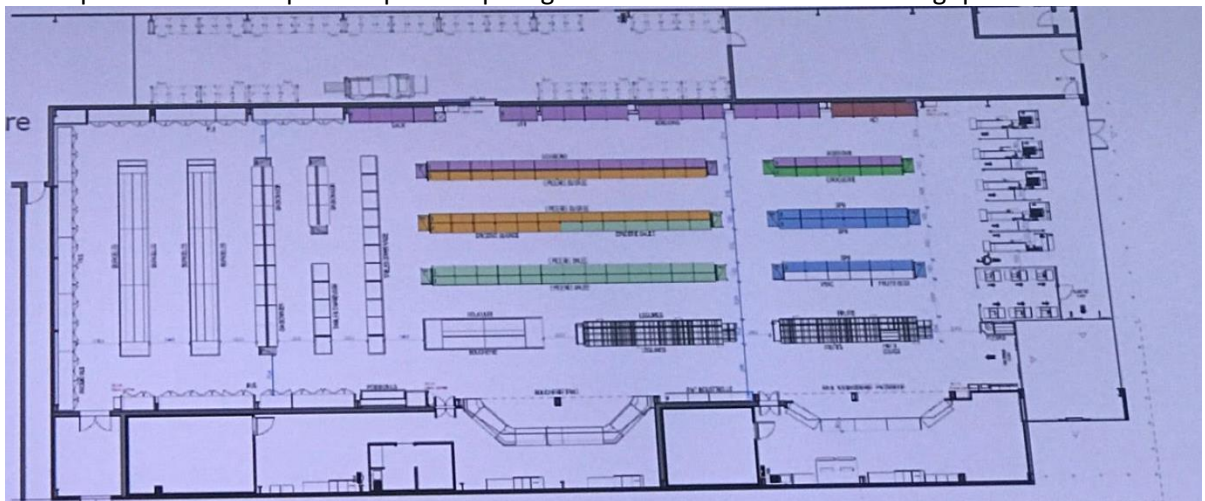
- Amélioration thématiques hebdomadaires non alimentaires : In & out, développée avec un partenaire

- Amélioration thématiques hebdomadaires alimentaire et couverture des UB de marques : Via plusieurs circuits d'opportunité,

- Offre vrac développée avec un partenaire.

- Rayon à service sur la boucherie et la boulangerie (+100m2) en concession

- Expérience d'achat plus simple et rapide grâce à des innovations technologiques.



Cyril : Peut-on imaginer de voir des markets en difficultés aller dans cette enseigne ?

Direction : C'est déjà le cas pour 2 d'entre eux qui vont être en test.

Cyril : Ce qu'on aperçoit sur la photo c'est un scannage de chariot ?

Direction : Oui, nous devons avancer et trouver des solutions pour nous développer.

Cyril : Avec quelle société ?

Direction : Supersmart

Nathalie : La date d'ouverture du premier magasin ?

Direction : Début septembre

Les élus déplorent que nous ayons fermés la société ERTECO et les magasins DIA alors que nous allons de nouveaux recréer des magasins Discount.

5. Présentation et actualités du concept de magasins SOBIO..... Benoit Soury

Bio : Point à date sur la stratégie bio de Carrefour.

Des objectifs de CA ambitieux pour le groupe.

En France réalisé 2018 : 1467 M€ et ambition 2022 : 2836 M€.

Une organisation et un organigramme mis en place par pays.

La feuille de route du Marché Bio

1. Les Filières,
2. L'assortiment
3. Point de vente généralistes,
4. Point de vente spécialistes,
5. La SUPPLY
6. La formation

7. Le marketing

Leviers assortiment :

- **MDC Carrefour BIO**

Augmenter le nombre de références MDC Carrefour Bio pour couvrir le plus grand nombre d'UB.

Lorsque cela est possible, privilégier le bio local dans chacun de nos pays.

Pour les autres références faire appel à l'équipe MDC Carrefour Bio G4 pour massifier au maximum

Rendre la MDC Carrefour Bio plus visible dans le linéaire.

- **Marque Nationale :**

Jouer sur la complémentarité entre les marques Nationales Bios et déclinaisons Bios des marques GMS (comme Fleury Michon, herta...)

Enrichir l'assortiment bio en allant chercher des produits ou marques grâce au retour d'expérience des magasins spécialisés et de l'e-commerce.

Privilégier autant que possible les fournisseurs aux simples intermédiaires.

- **Prix / Promotion / Fidélité**

Trouver l'alchimie entre :

Les prix bas permanents

Des promotions permettant de recruter des nouveaux consommateurs de produits bio

Un programme de fidélité

Levier formats : En magasins généralistes

- **Formats généralistes** : Déployer des espaces bios dans tous les magasins allant selon les formats du simple corner au grand « shop-in-shop » avec les principes suivants :

- Suivre des règles d'implantation strictes :

o Des espaces 100% bio,

o Des catégories implantées prioritairement autour de la MDC Carrefour Bio,

o Des top références systématiquement double implantées,

- Faire de la place aux marques régionales Bio

- Prévoir de la présence dans les zones Bios en magasin pour aider les clients et leur conseiller des produits.

- **Zoom sur le concept Hyper « Bio Expérience »**

- Concept lancé à l'hypermarché de Chambourcy en juillet 2018 avec environ 4000 références sur 600m².

- 5 partis pris : un vrac renforcé, un espace animation /découverte, des F&L vrac de saison, une offre locale accentuée et un espace non al-cross catégorie cuisine/jardin.

- Une satisfaction clients au rendez vous : près de 60% des acheteurs bios estiment avoir plus envie d'acheter des produits bio grâce au nouvel espace.

- Des résultats probants : 9M€ de CA TTC soit 15K€/m² et une surperformance par rapport aux autres hypermarchés.

- Des investissements réduits

Leviers formats : Pour le réseau spé, notre stratégie : l'attaquer en tenaille

- Enseigne européenne de Bio proximité :

o Format : 150 – 250m² en centre ville

o Objectif de CA : 8 à 12k€

o Assortiment centré sur un rayon fruits et légumes de qualité en vrac, un rayon étendu et une marque BIO omniprésente

o Ambiance « bio authentique » et équipes formées.

- Enseigne Bio spécialiste So-Bio

o 500 et 800m² en périphérie

o 7000 références alimentaires et non alimentaires, boucherie, produits vrac, compléments alimentaires, hygiène, cosmétique, eco produits.

- Utilisation de la franchise (notamment les franchisés actuels sur les enseignes Carrefour comme base de développement privilégiée.
- Enseigne parmi les leaders du marché en termes de densité commerciale (8.3k€ en moyenne à fin 2017).

Cyril : Donc vous avez sur la produits SO BIO des recrutements ?

Direction : Oui les cellules emplois carrefour vont recruter pour les 3 ouvertures avant la fin de l'année 2019, cela sera des salariés intégrés à Carrefour.

Leviers formats : En E-commerce

- Site Drive et L.A.D
Faire du Bio un axe de différenciation fort de nos sites Drive et LAD
- Pure Player de la vente en ligne de bio
Avoir pour objectif d'être le leader des pure players de la vente en ligne de produits Bios via GREENWEEZ.

Leviers Organisation

- Désigner ou recruter un « Monsieur Bio » dans chaque pays avec la compétence suivante :
 - Une vraie culture Bio et une expertise produits et formats.
 - Des capacités de négociations pour pousser des dossiers avec les formats et la marchandise.
- Formation :
 - Former les collaborateurs avec un parcours généraliste et un parcours spécialiste.

Déterm **Cyril** : Donc vous avez sur la produits SO BIO des recrutements ?

Direction : Oui les cellules emplois carrefour vont recruter pour les 3 ouvertures avant la fin de l'année 2019, cela sera des salariés intégrés.....

- Détecter les collaborateurs qui ont une forte affinité avec le Bio.
- Gouvernance :
 - Mise en place d'un comité Bio pays pour suivre le plan d'avancement.
 - Mise en place d'un comité Produits Bio

Conclusion J.GISBERT : Quelques réflexions : Ordre du jour dense, prévoir plus de temps pour les prochaines fois.

Projet de transformation culturelle : Au-delà des engagements proposés, il faudrait avoir une veille sur l'impact des résultats.

RCC : Qualité de l'accompagnements, mais débat sur les salariés qui reste ? Vous avez noté ANACT, très bonne hypothèse de travail pour un accompagnement.

CRF BANQUE : Test même pour nous, pour avoir un débat constructif l'observatoire des métiers est un bon outil.

SUPECO : Nouveau concept, veille sur les nouveaux concepts et des sujets d'analyse, qui vont nous montrer ce que va devenir le commerce de demain : mutation professionnelle.

SO BIO : Concept commercial : pas trop de projection sur le concept, quel accompagnement potentiel sur ses métiers, accompagnement de compétence sur ces nouveaux projets.

*Prise de note effectuée
Par Nathalie Denis*

