

Carrefour a déployé une politique puissante en matière de ressources humaines au niveau du groupe. Mais ces ambitions communes doivent ensuite s'adapter aux spécificités de chaque pays, depuis le recrutement jusqu'à la formation continue.

# Quand les RH de Carrefour jouent la carte locale

« Notre culture internationale et le déploiement de nos programmes RSE dans tous les pays contribuent fortement à notre attractivité. » Georges Plassat

**U**ne politique à l'image du groupe. Carrefour, ce mastodonte de plus 380 000 collaborateurs répartis dans 30 pays (dont 10 en intégré) avait le choix entre deux possibilités pour organiser la gestion de cette colossale masse salariale. Première option : élaborer une politique des ressources humaines centralisée en France, où siège le groupe, avec une équipe opérationnelle à implanter dans chaque pays au fur et à mesure de l'expansion du distributeur.

Mais difficile d'effectuer un simple « copier-coller » dans des pays culturellement si différents et aux législations si diverses que, par exemple, la Chine ou le Brésil. Deuxième option : élaborer des politiques totalement indépendantes les unes des autres. Pas très Carrefour... Le groupe a donc opté pour un compromis : le « multilocal ». Ou comment créer des lignes directrices à adapter ensuite aux nécessités de chaque pays.

### Structurer la carrière des femmes

Parmi les axes de sa politique RH communs à tous les pays, Carrefour a voulu favoriser la mixité. Pour ce faire, le groupe a mené une étude auprès des femmes présentes dans ses différents pays, afin de comprendre quels étaient les freins, selon elles, à leur évolution. De cette enquête, rendue publique en 2011, différents axes de travail se sont dégagés. Concrètement, cela donne, dès le recrutement, la recherche systématique de candidatures féminines avec un impératif de 50 % des profils soumis pour

chaque poste à pourvoir et, dans l'entreprise, des « comités carrières » dédiés pour détecter les hauts potentiels féminins et les accompagner tout au long leur carrière. À cela s'ajoutent des mesures spécifiques par pays : en France, des crèches d'entreprises ont vu le jour. En Argentine, les équipes ont proposé aux femmes cadres un aménagement du temps de travail, rémunéré à temps plein, au retour du congé maternité et une flexibilité des horaires lors des anniversaires des enfants jusqu'à leurs 12 ans. Et pour accélérer la mixité sur les plus hauts postes, Carrefour Argentine a fait le choix de réserver la première édition de son *graduate* – formation d'excellence à destination de jeunes diplômés – aux femmes. L'ensemble de ces mesures a entraîné, dans les 10 pays intégrés, une hausse de 12 % du nombre de femmes dans l'encadrement depuis 2011, date de la création du programme Women Leaders, pour arriver à 39,2 % du management.

Autre chantier développé à l'échelle du groupe, le volet stratégique de la formation. En plus des cours et des écoles, Carrefour, comme nombre de ses concurrents, propose désormais ses propres formations diplômantes, depuis le certificat de qualification professionnelle (CQP) pour les postes de premier échelon jusqu'aux *graduates* pour les populations cadres. À cela, trois objectifs : dénicher des profils intéressants, les former à la méthode Carrefour et fidéliser les équipes. Sur le premier point, Carrefour se distingue de ses concurrents, à en croire Édouard-Nicolas Dubar, partner pour le cabinet de recrutement Headlight : « Carrefour est un groupe qui sait recruter pour acquérir ■■■■



## 384 000 COLLABORATEURS DANS 30 PAYS

- Carrefour est présent dans 30 pays, dont 10 en intégré
- 384 000 collaborateurs (+ 0,8 % en 2015), dont 116 307 en France
- 42 000 recrutements par an en France, dont 11 000 en CDI (tendance stable)
- 92,4 % des collaborateurs en CDI
- 5,2 millions d'heures de formation dispensées sur l'année
- 57,5 % de femmes dans les effectifs
- 39,2 % de femmes managers, 12 % de plus qu'en 2011, date de création du programme Women Leaders

Source : Carrefour Groupe



Dans un Carrefour Easy de Shanghai. Le groupe emploie plus de 60 000 personnes en Chine.



L'espace emploi de Carrefour France rassemble 60 recruteurs dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

© LAETTIA DUARTE

### LA FRANCE SE DOTE D'UNE STRUCTURE DE RECRUTEMENT GÉANTE, À L'ÉCHELLE DE SES BESOINS

Carrefour a voulu internaliser le recrutement en France, le pays où les effectifs et le chiffre d'affaires sont les plus importants. L'espace emploi a vu le jour en 2007, à Paris. D'abord dédié aux hypers, il s'est ouvert depuis 2010 à toutes les branches du groupe. De nombreuses entreprises sont venues visiter ce centre, considéré comme un exemple en termes de recrutement pour la gestion prévisionnelle et décentralisée des embauches. Thierry Roger, directeur de la structure, ne chapeaute pas moins de 60 recruteurs qui épluchent près de 1 million de CV par an, du saisonnier au cadre technique en passant par le directeur de magasin, le logisticien ou l'hôte de caisse... Au total, Carrefour France recrute plus de 40 000 personnes par an en comptant les saisonniers.

• **À RETENIR** En France, 1 million de CV sont reçus chaque année par la structure, dont une grande majorité via le web.

### L'ARGENTINE S'APPUIE SUR WOMEN LEADERS POUR FÉMINISER SON MANAGEMENT

Carrefour a mis en place une politique volontariste en 2011 afin d'accélérer la mixité de ses équipes. Le programme Women Leaders a ensuite été adapté dans chaque pays, qui a dû définir ses propres ambitions. Carrefour Argentine fait figure d'exemple dans ce domaine. « En 2010, 50 % de nos 19 000 collaborateurs étaient des femmes, mais moins de 10 % avaient des fonctions de manager », indique Leonardo Scarone, DRH de Carrefour Argentine. Le distributeur a donc opéré un électrochoc à la mesure de ce constat, en créant notamment une formation d'excellence, un *graduate*, dédiée, la première année, uniquement à des femmes, et en développant une batterie de mesures pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (aménagement des horaires de travail et de réunion, retour progressif au travail après la maternité, ouvertures de salles d'allaitement, etc.).

• **À RETENIR** « Le programme Women Leaders mis en place en Argentine a permis d'avoir près de 40 % de femmes managers contre 8 % en 2010 », atteste Leonardo Scarone, DRH de Carrefour Argentine.



## LA FRANCE FORGE SES HAUTS POTENTIELS DANS DES START-UP

Carrefour a monté un programme de formations d'excellence diplômantes, des *graduates*, pour attirer de bons profils issus d'écoles d'ingénieur, de commerce ou de management le plus souvent, et les former à des fonctions clés du groupe. En France, cela s'est traduit par la création de quatre programmes qui se déroulent sur quatre ans, dans le digital, dans la supply chain, pour les futurs dirigeants et pour les directeurs d'hypermarché. Tous supposent une mission à l'étranger, dans un magasin, et, nouveauté, ces modules intègrent désormais l'immersion dans une start-up. D'autres distributeurs français ont depuis repris l'initiative.

• **À RETENIR** Carrefour attire de hauts potentiels avec un programme de formation développé en France, en Argentine, en Italie et en Espagne. À ces formations sont couplés des salaires attractifs. En France, les jeunes sélectionnés pour cette formation débutent à 45 000 € par an la première année (55 000 € plus un bonus la deuxième année).



L'École des métiers des produits frais, créée en Espagne, a désormais sa déclinaison chinoise.

© CARREFOUR

## LA CHINE CONCENTRE SES FORMATIONS SUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Différentes entités Carrefour ont fait sortir de terre des centres de formation en fonction des besoins identifiés dans chaque pays. Historiquement, Carrefour a déployé cet arsenal pour les métiers du frais. L'École des métiers des produits frais a ainsi ouvert ses portes en Espagne en 2012. En France, des sessions en magasin ont vu le jour, avec une accélération en 2014, date à laquelle les premiers contrats de qualification professionnelle (CQP) ont été proposés pour la fonction de boucher. L'Italie s'est, quant à elle, dotée, depuis 2014, d'une équipe de 32 formateurs pour renforcer les compétences des experts du frais à travers le pays. En Chine, la formation sur le frais se concentre sur les problématiques de sécurité alimentaire liée à ces denrées périssables.

• **À RETENIR** France, Espagne, Italie, Pologne, Brésil et Chine proposent une batterie de formations orientées sur les produits frais. Rien qu'en Chine, 10 000 collaborateurs sont formés chaque année sur les sujets de sécurité alimentaire et de nutrition.

les bonnes compétences. Cela a notamment été le cas pour trouver des postes dans le pricing. Les autres distributeurs ont fait le choix de piocher dans leurs équipes, alors que Carrefour France n'a pas hésité à recruter des consultants en alignant des salaires attractifs», analyse-t-il.

Pour recruter et fidéliser sur les postes en magasin, s'agissant des métiers du frais, le distributeur a mis sur pied ses propres modules et recruté ses instructeurs. L'objectif est de former son personnel sur le terrain et de le valoriser en lui attribuant un CQP. L'Espagne a été pionnière en créant, en 2012, l'École des métiers des produits frais, où près de 600 collaborateurs ont été formés en 2015, dont la moitié est issue du secteur de la boucherie. Dernier en date, Carrefour Pologne a gonflé son budget formation de 30 % pour ouvrir un bâtiment flamboyant neuf en juin 2015, Smack Kariery (littéralement, «le goût des carrières»), où 4 000 responsables ont déjà suivi les ateliers culinaires pour parfaire, notamment, leur capacité à conseiller la clientèle. «Les écoles ont les mêmes visées, mais possèdent leur particularité: l'Espagne a eu à cœur d'ouvrir

sa structure à des personnes éloignées de l'emploi, en nouant des partenariats avec des associations locales, et la Pologne intègre dans sa formation des personnes recrutées en externe en plus de celles bénéficiant de la formation continue», précise Mathilde Tabary, directrice diversité chez Carrefour.

## Échange de bonnes pratiques

Cette dernière représente justement le trait d'union entre les politiques locales et la stratégie du groupe: «Mon rôle est d'identifier les bonnes pratiques relevées au sein de chaque pays. Outre des contacts quotidiens, nous organisons une réunion annuelle avec les ambassadeurs diversité de chaque pays où Carrefour est implanté, dans le but de partager les projets et de leur permettre de s'approprier ceux qu'ils souhaitent», explique ainsi Mathilde Tabary. Une méthode qui a déjà permis, entre autres, de créer un «jour des caissiers» afin de fédérer cette population au sein de laquelle le turnover est l'un des plus importants du groupe. Une initiative partie de Roumanie, et qui existe désormais à l'échelle du groupe. ■

JULIE DELVALLÉE