

Réunion du Comité Emploi et GPEC

3 ET 4 NOVEMBRE 2016

Compte-rendu de réunion

Étaient présents le 03 et le 04 novembre :

Délégation CFE-CGC-SNEC

Philip CONROZIER
Céline DAVID
Christophe RICHARD

Délégation CFDT

Mélika JOBARD
Dominique NUGRE
Bruno MOUTRY
Philippe BOUVARD

Délégation FGTA-FO

Pierre BAREILLE
Sylviane LE PELTIER
Brigitte PENNE
Cyril BOULAY

Délégation CGT

Elie ALIZAR
Tahar KHELLADI
Isabelle PERRIN

Pour la Direction

Jean-Luc DELENNE
Grégoire DESSAIGNE
Raphaël PODEUR
Valentine LOZACH
Joana DA FONSECA
Isabelle MOREAU
Pierre NINON
Isabelle HEBERT-JARDIN
Emmanuel THOMAS
Dominique ARCHAMBAULT
Emmanuel DELERM
Laetitia ROUMIGUIERES
Hilda COPPIN
Philippe ROUVIERE

Pierre BLANC

Expert du Comité

Maître Dominique RIERA

ORDRE DU JOUR

I.	Information et échanges par entité sur la cartographie des métiers et les projets en cours de chaque entité	4
II.	Conclusion des échanges sur la classification en métiers sensibles de projets à faibles impacts sociaux	26
III.	Présentation de la pyramide des âges et des effectifs.....	26
IV.	Présentation sur la conjoncture économique et le marché de la distribution	34
V.	Information sur les actions mises en place par l'EEF en 2016, les évolutions de l'outil EnvieDeBouger, mobilités et cartographie des métiers.....	42
VI.	Point sur le Projet de Plan de Simplification du Back Office (PSBO)	45
VII.	Information sur la mise en œuvre de la réforme de la formation	47
VIII.	Information sur les perspectives d'évolution et d'utilisation des innovations technologiques.....	52

La séance est ouverte à 9 heures 15. Il est procédé à un tour de table.

Jean-Luc DELENNE

Je vous remercie pour votre présence. Nous essayons de tenir une de nos réunions à Mondeville au moins une fois par an, et procédons à cette occasion à des visites qui ont pour objectif d'éclairer le Comité sur certains de nos métiers.

Sylviane LE PELTIER

En effet, nous visiterons demain une fromagerie dans le Pays d'Auge qui applique les normes de la Filière Qualité Carrefour.

Jean-Luc DELENNE présente l'ordre du jour des réunions des 3 et 4 novembre.

I. Information et échanges par entité sur la cartographie des métiers et les projets en cours de chaque entité

Pierre BAREILLE donne lecture de la déclaration suivante :

«Au cœur de la GPEC, une démarche particulière et singulière, et liée au mot "prévisionnel"»

Lors de la dernière réunion du Comité de Groupe, la délégation FGTA-FO avait attiré l'attention de la Direction de Carrefour sur la fragilité économique rencontrée par de nombreux magasins, fragilité qui pourrait amener ou susciter une réflexion sur la possibilité de mise en location-gérance de ces magasins. La situation impose une vigilance et un renforcement de mesures spécifiques fortes pour les maintenir dans le giron du groupe Carrefour, avec une assurance de garantie du statut collectif des salariés.

FGTA-FO ne renonce pas. Face à une insécurité sociale et à une réelle inquiétude, FGTA-FO interpelle le Comité Emploi GPEC afin qu'un travail d'analyse et de prospective soit entrepris au sein de ces magasins. Ceci a pour finalité de contribuer à un réel accompagnement des salariés, pour le maintien de leur emploi ou par la formation, de renforcer leur qualification par un recensement de leurs compétences.

Convaincre le Comité GPEC est essentiel, pour l'inciter non seulement à déclarer des métiers sensibles mais aussi, en l'espèce, des magasins sensibles, terme recouvrant la définition des métiers, en ajoutant une dimension géographique, concurrentielle, économique et sociale. Il est des responsabilités et des missions du Comité Emploi GPEC de prendre en compte ces magasins où les prises de décision de la direction de Carrefour pourraient à terme altérer l'emploi d'être en capacité de développer un suivi de ces magasins et pour la délégation FGTA-FO, une priorité d'action essentielle pour le Comité en 2017. »

Laetitia ROUMIGUIERES

Alain RABEC interviendra en CCE en décembre pour présenter la stratégie des Hypermarchés et répondra à cette occasion à toutes vos questions.

Pierre BAREILLE

Des métiers peuvent être déclarés sensibles dans certains magasins sans qu'ils le soient dans l'ensemble du Groupe. La réflexion doit être orientée de telle façon à protéger et accompagner les salariés, et à favoriser par la formation certaines transformations de postes. Or, même si la stratégie est présentée en décembre, elle ne sera pas mise en place dès janvier. En effet, les catalogues de promotion sont prévus au moins 4 ou 5 mois à l'avance.

Laetitia ROUMIGUIERES

J'ai pris note de votre déclaration. Le sujet sera évoqué en CCE.

Jean-Luc DELENNE

Alain RABEC interviendra également en Comité de groupe. En outre, s'il sera en mesure d'expliquer à cette occasion la stratégie prévisionnelle, il pourra également présenter celle en cours.

1. Introduction**Grégoire DESSAIGNE**

Une fois par an, la direction de chaque société du Groupe établit une cartographie des métiers propres à son activité en fonction de la typologie définie dans l'accord : métiers émergents, stables, en tension, en évolution, en vigilance ou sensibles. Ces informations font ensuite l'objet d'une communication au Comité Emploi et GPEC.

2. Hypermarchés**Laetitia ROUMIGUIERES**

La cartographie des hypermarchés n'a pas connu de modification profonde par rapport à 2015. Cependant, une réflexion sur les métiers de caisse et les métiers non répertoriés dans la cartographie a été engagée. La cartographie est donc susceptible d'évoluer à court ou moyen terme.

Pierre BAREILLE

Cette cartographie pourrait donc être revue début 2017. Cette mise à jour permettra la mise en place d'un suivi régulier et d'une démarche d'anticipation.

Jean-Luc DELENNE

Nous prenons note de votre suggestion. Cependant, au-delà de la présentation annuelle de la classification, la réflexion sur l'évolution ou la création de métiers a lieu toute l'année.

Philippe BOUVARD

Je suppose que les métiers classés en tension en parapharmacie sont des métiers de managers, et que ce classement a lieu en raison des difficultés que Carrefour rencontre pour recruter des responsables dans ce secteur.

Laetitia ROUMIGUIERES

En effet, les difficultés de recrutement dans ce secteur font que les métiers sont classés en tension, tout comme en boucherie. Les difficultés sont telles dans ce dernier secteur que des écoles spécialisées dans la boucherie ferment régulièrement.

Philippe BOUVARD

Nous avons rencontré d'importants problèmes cette année avec notre premier fournisseur en parapharmacie. Si cette crise semble avoir été résolue à l'amiable, certains sites sont encore dépourvus de pharmaciens, sans que la grille des salaires ne soit en cause.

Par ailleurs, les métiers du drive sont classés « en évolution » dans les hypermarchés, qui refusent pourtant d'appliquer la GPEC en raison de la modification de l'organisation en cours. Nous sommes en conflit sur ce point, car nous ne comprenons pas la position de l'Entreprise.

Laetitia ROUMIGUIERES

Ces métiers sont considérés comme « en évolution » car nous recherchons depuis plusieurs années maintenant un modèle de drive adéquat. Ils ne peuvent donc pas être considérés comme stables.

Philippe BOUVARD

Ils sont considérés en tension parce que nous anticipons le déplacement dans les hypermarchés des salariés du drive vers les rayons.

Laetitia ROUMIGUIERES

Le drive reste un rayon du magasin.

Philippe BOUVARD

Pourquoi alors avoir intégré une case « drive » dans la cartographie des métiers, alors que vous indiquez par ailleurs que ce métier relève du PGC ? Si vous nous présentez ce métier comme un métier spécifique, il apparaît en tension, notamment en raison de la diminution en cours des effectifs qui anticipe sur la profonde transformation des drives qui sera bientôt mise en œuvre.

Brigitte PENNE

En Rhône-Alpes, une partie des salariés du drive sont en cours de reclassement, notamment en PGC.

Philippe BOUVARD

Le calendrier de déploiement du projet n'est pas encore défini. Or, des mutations internes sont déjà réalisées. A l'avenir, les salariés n'auront plus qu'à déposer les produits dans le coffre du client. Le métier sera donc profondément modifié et de nombreux salariés devront changer de poste. Pourtant, la direction refuse d'entendre parler de la GPEC sur ce métier.

Jean-Luc DELENNE

Cette discussion est en cours depuis sept ou huit mois. Nous prenons note de vos remarques.

Philippe BOUVARD

L'entreprise ne reviendra sans doute pas sur sa position, mais nous nous interrogeons sur l'avenir de la GPEC si elle n'est pas exploitée dans un tel cas.

Jean-Luc DELENNE

Nous pouvons mettre en place une GPEC sans classification des métiers. Considérant qu'aucun risque de rupture volontaire ou contrainte du contrat de travail ne courrait sur la population en question, nous avons décidé de ne pas déclarer son métier comme sensible. Certes, nous aurions pu le classer dans les métiers « en vigilance ». Ce sujet nous conduit à un débat de fond sur le classement : convient-il de considérer comme sensible un métier confronté à un projet n'ayant pas vocation à entraîner de ruptures de contrat ?

Philippe BOUVARD

Des salariés étaient volontaires à occuper les postes en drive en raison des horaires de travail. Demain, ils pourraient être affectés au PGC à 4 heures du matin ou à la caisse à 21 heures 30. Le projet entraînera certainement des modifications des conditions de travail.

Laetitia ROUMIGUIERES

Dans les magasins déployés en 2016, tous les salariés ont été reçus individuellement afin que la direction prenne en compte leurs souhaits.

Philippe BOUVARD

Je constate que les modalités de la GPEC ont bien été mises en place. Il est simplement regrettable que ces modalités n'aient pas été officiellement mises en œuvre dans le cadre de ce projet, alors même qu'elles y étaient adaptées.

Jean-Luc DELENNE

La position des membres du Comité Emploi GPEC est défendable. La nôtre est différente, et elle est tout aussi respectable, car, comme vous l'indiquez vous-même, les mesures ont été mises en œuvre.

Philippe BOUVARD

Nous ne souhaitons pas que cette situation se répète. Nous n'avons pas compris le refus intransigeant de la Direction de mettre en œuvre l'accord GPEC dans ce cadre.

Jean-Luc DELENNE

Nous n'avons pas de quelconque volonté de bloquer les procédures. Nous avons tout intérêt à ce que la GPEC soit mise en œuvre correctement.

3. SDNH**Laetitia ROUMIGUIERES**

Le fait que la parapharmacie n'existe pas constitue une spécificité des métiers en tension au sein de SDNH. De plus, les métiers stables chez SDNH intègrent, en plus des métiers de PGC, PFT, Bazar et Textile communs à tous les secteurs, les métiers EPCS, Maintenance, de réception et administratifs.

Philippe BOUVARD

Le 3C a-t-il réglé au moins en partie le problème de recrutement en boucherie ?

Laetitia ROUMIGUIERES

Les difficultés de recrutement persistent.

Pierre BAREILLE

Elles semblent exister dans toutes les structures de l'Entreprise. Que mettez-vous en œuvre pour éviter que les métiers en tension restent les mêmes d'une année sur l'autre ?

Jean-Luc DELENNE

Les métiers de la boucherie sont en tension depuis 20 ans, pour des raisons qui sont indépendantes de l'Entreprise. Les bouchers préfèrent souvent travailler dans les officines et ne perçoivent pas l'intérêt d'intégrer un groupe, qui propose un salaire mensuel peut-être inférieur, mais également des avantages sociaux, des primes, une couverture sociale complémentaire et moins d'heures de travail. Malgré cela, les bouchers ne souhaitent pas forcément travailler pour des hypermarchés.

Pierre BAREILLE

Une réflexion est-elle menée pour transformer le rayon boucherie ?

Laetitia ROUMIGUIERES

Une réflexion est engagée au niveau national sur ce métier. Nous mettons l'accent sur la formation et la fidélisation à l'Entreprise des bouchers.

Jean-Luc DELENNE

Au début des années 90, un consultant nous avait annoncé que les personnes qui travailleraient en boulangerie et en boucherie dans le futur ne seraient pas boulangers ou bouchers de formation. Leur tâche serait simplifiée au maximum.

Philippe BOUVARD

Le métier exige pourtant encore de la préparation. Le problème est que ce métier, tout comme celui de pâtissier, n'attire plus les jeunes.

Jean-Luc DELENNE

A l'avenir, nous devons peut-être recruter des personnes qui ne sont pas formées à la boucherie et les former *a minima* au métier.

Philippe BOUVARD

Les métiers doivent être conservés dans les magasins, même s'ils sont d'une technicité moindre que par le passé.

Laetitia ROUMIGUIERES

Par ailleurs, les métiers en évolution sont ceux du drive et de la sécurité chez SDNH, auxquels s'ajoutent ceux d'EPCS et de maintenance pour les hypermarchés.

Tahar KHELLADI

Les métiers en évolution devraient devenir sensibles à l'avenir.

Laetitia ROUMIGUIERES

Les métiers de la sécurité sont en évolution au regard du renforcement de la réglementation en la matière. Ceux d'EPCS le sont car nous souhaitons conserver une force de vente au sein des hypermarchés, mais que les évolutions technologiques sont nombreuses dans ce domaine. Les salariés doivent par conséquent s'y former et s'y adapter régulièrement. S'agissant de la maintenance, le métier impose une adaptation régulière aux nouvelles normes.

Tahar KHELLADI

Les éléments présentés manquent de transparence. Vous souhaitez sans doute diminuer les coûts sous couvert de l'évolution du marché. Cependant, 40 % des achats aujourd'hui réalisés en PGC seront transférés vers le drive dans les années à venir, ce qui ne sera pas sans conséquence.

Raphaël PODEUR

Cette statistique paraît quelque peu exagérée.

Tahar KHELLADI

Il s'agit d'une statistique patronale. Nous nous rendons compte que de plus en plus d'entreprises extérieures interviennent dans des domaines qui étaient autrefois pris en charge par des salariés de l'Entreprise. Des postes n'ont pas été renouvelés après des départs à la retraite. De même, un plan d'externalisation de la vidéosurveillance dans les hypermarchés est en cours de mise en place. En matière d'EPCS, la pyramide des âges montre un vieillissement de la population dans ce secteur, alors qu'aucune politique de transmission des compétences n'est mise en œuvre et que nos concurrents ont supprimé leur force de vente. La confrontation avec les concurrents aboutit à des conséquences négatives sur le plan social.

Jean-Luc DELENNE

Les métiers peuvent évoluer pour des raisons externes à l'Entreprise. L'informatique et le libre-service ont également modifié les pratiques de consommation. Nos magasins sont le reflet des évolutions de la société civile. Les vendeurs doivent aujourd'hui être accompagnés pour s'adapter aux besoins actuels.

Tahar KHELLADI

Le personnel de l'EPCS n'est pourtant pas renouvelé.

Jean-Luc DELENNE

Nous souhaitons avant tout maintenir le niveau de compétence de nos salariés actuels.

Tahar KHELLADI

Le maintien du niveau de compétences impose la transmission des savoirs. En outre, la vision de l'Entreprise est uniquement économique. Elle passe par une diminution des coûts, qui provoque un affaiblissement des structures, au risque de l'insatisfaction des clients. L'Entreprise externalise son cœur de métier, le commerce, dans une logique de confrontation avec ses concurrents.

Nous prévoyons aujourd'hui la disparition du drive, de l'EPCS, de la sécurité et de la maintenance. Le bazar et le textile suivront.

Jean-Luc DELENNE

L'EPCS ne sera pas supprimé.

Brigitte PENNE

La vidéo déportée est en cours de test. Certes, les métiers de la sécurité évoluent, mais les effectifs ne devraient pas être modifiés.

Laetitia ROUMIGUIERES

Les tests ne présagent pas de ce qui sera mis en œuvre par la suite. Si le dispositif évoluait, les instances seraient consultées. De plus, le test de la vidéo déportée n'a pas de conséquence sur les effectifs des magasins pilotes.

Jean-Luc DELENNE

En outre, la sécurité est externalisée depuis 1990. Notre cœur de métier est le commerce et non la sécurité. Nous avons procédé de même avec les entrepôts et l'informatique.

Pierre BAREILLE

Les métiers en vigilance sont définis comme « *les métiers pour lesquels une attention particulière est portée sans pour autant que leur situation présente ou à court terme ne justifie leur classement* »

en métier sensible ». Cette classification doit permettre une plus grande anticipation des mesures destinées à protéger les métiers en question.

Jean-Luc DELENNE

Quels métiers doivent-êre, selon vous, considérés comme « en vigilance » ?

Pierre BAREILLE

Les métiers de la sécurité et des caisses pourraient l'être, ce qui permettrait de travailler sur un accompagnement.

Jean-Luc DELENNE

Nos métiers évoluent sans que cela ne pose nécessairement de difficultés. Les métiers ne doivent être considérés comme « en vigilance » que si nous considérons que les évolutions prévues auront des conséquences sur l'avenir des salariés et des équipes.

Pierre BAREILLE

Ce classement permet d'anticiper des conséquences possibles, qui n'auront peut-être pas lieu. Il permet de prévoir certaines mesures.

Laetitia ROUMIGUIERES

La cartographie est toujours susceptible d'évoluer.

Brigitte PENNE

Pour le moment, aucun métier n'est classé « en vigilance ».

Sylviane LE PELTIER

De même, très peu sont classés dans la catégorie « en évolution de la compétence associée ». Par exemple, une réflexion est en cours sur les métiers des caisses. Les compétences associées pourraient être amenées à évoluer, alors que le métier est considéré comme stable.

Jean-Luc DELENNE

Nous devons pouvoir justifier le classement. Si l'Entreprise avait l'intention de changer fondamentalement le poste de caissière, la classification dans la catégorie « en vigilance » pourrait se justifier, mais nous n'en sommes pas là.

Sylviane LE PELTIER

La classification pourrait donc être modifiée une fois que les réflexions auront avancé. Cependant, j'ai l'impression que nous n'anticipons pas suffisamment sur le long terme.

Jean-Luc DELENNE

Ce n'est pas parce que nous supposons qu'une réflexion sera menée à l'avenir sur les métiers des caisses que nous devons considérer ces derniers comme « en vigilance ».

Sylviane LE PELTIER

Nous souhaitons disposer de prévisions à plus long terme, dépassant l'état des lieux de la situation actuelle.

Tahar KHELLADI

Vous annoncez que notre cœur de métier est le commerce et que nous devons externaliser les autres activités. Cependant, les effectifs des caissières ont diminué.

Jean-Luc DELENNE

L'évolution du métier doit être distinguée de la baisse des effectifs, qui est due à la diminution de l'activité des hypermarchés.

Tahar KHELLADI

L'investissement dans certaines technologies vise pourtant à supprimer ces métiers.

Jean-Luc DELENNE

Nos métiers ne sont pas forcément susceptibles d'être réellement concernés par les nouvelles technologies. Certes, des dispositifs d'encaissement automatique sont mis en place, mais les inquiétudes des partenaires sociaux vis-à-vis de ces systèmes ne se sont pas réalisées.

Philippe BOUVARD

Les cibles des effectifs me paraissent trop réduites par rapport aux besoins. Les files d'attente en caisse dans les hypermarchés peuvent parfois être importantes, en raison du manque d'effectif. Plus que l'arrivée du RFID qui est annoncée depuis quinze ans, ma première crainte porte sur de possibles réductions d'effectifs complémentaires dans les magasins.

Jean-Luc DELENNE

Un équilibre doit être trouvé. Si les queues en caisse s'allongent, l'hypermarché perdra plus d'argent qu'il n'en aura gagné en réduisant les effectifs.

Cyril BOULAY

Quels indicateurs sont-ils utilisés pour classer un métier ?

Laetitia ROUMIGUIERES

Nous analysons les transformations auxquelles le métier est confronté. Les indicateurs peuvent donc porter sur le recrutement, la formation, les évolutions technologiques, etc.

Cyril BOULAY

Des critères chiffrés existent (évolution des effectifs, recours à l'intérim, nombre d'heures supplémentaires, taux de turn-over, etc.). A mon sens, les analyses devraient être pointues et chiffrées.

Laetitia ROUMIGUIERES

Ces analyses sont effectuées par la Commission emploi et le CCE. Par exemple, le bilan social est utilisé. Nous avons recours à tous les éléments, quantitatifs et qualitatifs, qui permettent de comprendre un métier et son évolution.

Sylviane LE PELTIER

Lors de la dernière réunion, Maître RIERA avait signalé le manque d'indicateurs dans l'accord. Nous devrions définir quelques indicateurs qui permettent de classer les métiers.

Jean-Luc DELENNE

Actuellement, les métiers sensibles sont déterminés au travers d'un faisceau d'éléments. Dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet, ses caractéristiques et ses impacts sociaux permettent de déterminer la classification du métier concerné. Chaque projet est particulier. Vous pouvez nous proposer des indicateurs chiffrés, mais ils me semblent difficiles à identifier, en dehors de ceux relatifs aux suppressions de postes et aux mobilités imposées, dont nous disposons déjà.

Sylviane LE PELTIER

Le Comité Emploi GPEC doit travailler de manière prospective.

Jean-Luc DELENNE

Le GPEC est prospective en elle-même. Elle ne se confond pas avec le Comité Emploi, qui n'est qu'un acteur de la GPEC. Il revient aux entités de mettre en œuvre la GPEC, qui est à la fois un état d'esprit et un ensemble de procédures détaillées dans un accord.

Sylviane LE PELTIER

Dans ce cas, le Comité Emploi ne serait qu'une chambre d'enregistrement. Il doit pourtant participer à la réflexion et être force de proposition.

Jean-Luc DELENNE

Le Comité Emploi a son rôle à jouer, mais je compte avant tout sur l'entité pour mettre en œuvre la GPEC. Les réflexions des entités doivent être accompagnées, mais pour ce faire, elles doivent déjà être initiées en leur sein. Nous n'allons pas réfléchir à des problèmes qui ne font pas l'objet de réflexion au sein des BU.

Pierre BAREILLE

Nous préférons anticiper les situations futures et émettre des propositions.

Jean-Luc DELENNE

Vous ne pouvez émettre des propositions sur des projets qui ne seront pas mis en œuvre ou qui ne font pas l'objet de réflexion dans l'Entreprise. Les propositions doivent porter sur des solutions alternatives à celles proposées par l'Entreprise dans le cadre de projets déjà initiés. Par exemple, si une réflexion est mise en œuvre sur les caisses, vous devrez y être associés dès son lancement.

Pierre BAREILLE

L'Entreprise a la responsabilité morale d'anticiper les évolutions et les transformations des postes, notamment au travers de la formation.

Jean-Luc DELENNE

Vous pouvez présenter en tant que Comité Emploi GPEC les évolutions que vous prévoyez et demander à la Direction ce qu'elle envisage de mettre en œuvre pour les accompagner. Par ailleurs, votre réflexion sur le drive correspond tout à fait à votre rôle s'agissant de la vérification de la mise en œuvre de l'accord GPEC.

Vous pouvez donc :

- intervenir en amont en étant force de proposition lorsque des évolutions technologiques ou sociétales sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'Entreprise ;
- accompagner la mise en œuvre des projets décidés par la société en fonction de ces évolutions ;
- contrôler que le dispositif GPEC est bien déployé dans ce cadre.

Cependant, il est inutile de discuter de projets que l'Entreprise ne mettra jamais en place.

Isabelle PERRIN

Au sein de Carrefour Proximité, le métier de chef de magasin a été classé dans les métiers sensibles, mais uniquement en région parisienne, et sans concertation préalable.

Jean-Luc DELENNE

Vous évoquez les magasins ERTECO qui ont été intégrés au sein de Carrefour Proximité. Or, la problématique des chefs de magasins ERTECO a bien été présentée aux instances.

Isabelle PERRIN

Lorsqu'un magasin passe en location-gérance et que le gérant n'a plus besoin du chef de magasin, ce dernier peut choisir de rester en intégré. Par conséquent, Carrefour compte aujourd'hui beaucoup de chefs de magasin en trop. Pourquoi ne pas alors élargir la catégorie de « métier sensible » à l'ensemble des chefs de magasins ?

Grégoire DESSAIGNE

Effectivement, la problématique des chefs de magasins ERTECO a déjà été présentée et expliquée aux instances. Nous vous rappelons qu'à Paris, 90 % du parc de magasins est constitué de Carrefour City.

Jean-Luc DELENNE

Si nous comptons aujourd'hui beaucoup de chefs de magasins, c'est parce que nous souhaitons trouver une solution à tous les chefs de magasin ERTECO. Cependant, nous disposons de suffisamment de magasins en France pour tous les reclasser. Le problème que vous signalez est la contrepartie de notre approche sociale. La phase transitoire peut être difficile pour ces salariés, mais organiser un PSE aurait été une solution de facilité.

Néanmoins, nous devons vérifier la pertinence du classement du métier de chef de magasin dans les métiers sensibles. Si le problème se pose avec la même acuité dans d'autres régions, nous pourrions éventuellement envisager de classer le métier dans les métiers sensibles pour toute la France. Nous ne pouvons pas classer un métier comme sensible si un nombre très réduit de salariés seulement est concerné.

Isabelle PERRIN

Tous les magasins peuvent potentiellement être repris en location-gérance. Tous les chefs de magasin sont donc concernés.

Jean-Luc DELENNE

Nous examinerons le sujet, mais le problème doit être délimité quantitativement.

Cyril BOULAY

Lorsqu'un magasin est considéré comme susceptible de passer en location-gérance à moyen terme, le métier de chef de magasin doit être considéré comme sensible et les dispositions de la GPEC doivent être appliquées.

Jean-Luc DELENNE

Nous prenons note de vos différentes remarques.

Isabelle PERRIN

J'ai l'impression que le terme « GPEC » fait parfois peur au sein de CPF. Plusieurs magasins sont en cours de fermeture. Les mesures sont appliquées sans pour autant qu'une véritable GPEC soit mise en œuvre.

Jean-Luc DELENNE

CPF compte des instances représentatives du personnel, qui sont consultées.

Isabelle PERRIN

Il nous est affirmé que les procédures sont appliquées, et que les instances doivent s'en satisfaire. Dans ma région, 13 magasins sont en cours de fermeture. Certains sont isolés. Il est alors difficile de reclasser les salariés de ces magasins.

Le magasin de Vichy fermera prochainement. Aucun Carrefour n'existe à moins de 60 kilomètres. L'Entreprise ne souhaite pas licencier officiellement les salariés. Il leur sera donc proposé une mutation. Or, les salariés ne souhaitent pas travailler à 1 heure 30 de trajet de leur domicile. Certains salariés veulent une rupture conventionnelle que la Direction ne peut leur proposer dans ce cadre. L'Entreprise leur propose alors de travailler un jour dans un magasin situé à 60 kilomètres, avant de négocier une rupture conventionnelle.

Jean-Luc DELENNE

La loi interdit de proposer de rupture conventionnelle pour un motif économique. Sortir le salarié du cadre de l'opération en l'affectant à un autre magasin peut permettre, mais seulement dans un second temps, de lui proposer une rupture conventionnelle et de lui donner satisfaction.

Isabelle PERRIN

Ces ruptures conventionnelles n'apparaissent pas dans les bilans. Nous devrions connaître le nombre de ruptures conventionnelles enregistrées dans les deux mois qui suivent les mutations des salariés d'un magasin qui ferme.

Jean-Luc DELENNE

En cas de fermeture de magasin, la loi offre trois possibilités, la GPEC, le PSE (ou le plan de départ volontaire) et le licenciement économique. La solution indiquée par Isabelle PERRIN permet de satisfaire le salarié qui sollicite une rupture conventionnelle. Je ne juge pas la pertinence de cette solution.

Dominique RIERA

La loi du 8 août 2016, dite « loi travail », prévoit que dans le cadre d'un PSE, les ruptures de contrats auront lieu avant les transferts. A partir du 1^{er} janvier 2017, de nouvelles solutions pourront donc être proposées aux salariés.

Isabelle PERRIN

Le bilan GPEC ne correspond pas toujours à la réalité. Par conséquent, les salariés peuvent craindre la GPEC.

Jean-Luc DELENNE

La GPEC ne doit pas être crainte. Elle s'inscrit dans une logique de préservation des emplois au sein de notre Entreprise.

Sylviane LE PELTIER

La Direction devrait promouvoir l'accord GPEC, notamment auprès des services RH.

Raphaël PODEUR

Nous faisons vivre l'accord sur le terrain, en particulier au sein des RH, et nous partageons nos expériences entre les BU. Cependant, les salariés opérationnels n'ont pas nécessairement la GPEC à l'esprit lorsqu'ils abordent un nouveau projet.

Jean-Luc DELENNE

Nous consacrons du temps à des sujets qui devraient être traités dans d'autres instances, et notamment en CCE. Cependant, un effort a été fait pour sauvegarder l'emploi au sein d'ERTECO, ce qui montre la bonne volonté de l'Entreprise.

4. Supermarchés

Anne BOMIN

La cartographie des supermarchés a peu évolué depuis 2015. Aucun besoin d'évolution des compétences associées, métier émergent, métier en évolution ou métier en vigilance n'a été identifié. Cependant, les métiers de la boucherie sont toujours en tension. Les autres métiers sont identifiés comme stables.

5. Supply chain

Joana DA FONSECA

Les perspectives d'évolution des effectifs de la Supply chain sont stables. Les métiers de la paie ont été classés comme sensibles, en raison de la mise en place de Contact RH. Les métiers de chauffeur sont classés en vigilance en raison de la politique d'entreprise mise en œuvre depuis les années 2000, qui veut que les chauffeurs qui partent à la retraite ne soient plus remplacés.

Dominique NUGRE

Ce métier pourrait être classé en métier sensible.

Raphaël PODEUR

L'Entreprise n'impose aucun départ à ces chauffeurs. Elle a fait un choix lors de sa fusion avec Promodès. Elle réduit son parc de location de camions. Le métier n'est donc pas sensible, car il ne suppose pas d'accompagnement et ne pose pas de difficulté. Cependant, Carrefour comptera des chauffeurs jusqu'en 2030.

Dominique NUGRE

L'intitulé du poste d'agréeur expert devait changer, car s'il remplacera à l'avenir le chef agréeur, le salarié occupant ce poste ne sera pas obligatoirement expert sur tous les métiers qu'il testera.

Raphaël PODEUR

La réflexion sur l'agréage n'a pas encore abouti et les classifications n'ont pas encore été revues.

Dominique NUGRE

Le métier d'agréeur est souvent en tension, en raison des nombreuses évolutions réglementaires.

Raphaël PODEUR

En effet, les agréeurs bénéficient de formation tous les ans.

Dominique NUGRE

Le métier d'agréeur sera à l'avenir de plus en plus un métier de technicien. Son évolution doit être anticipée.

Raphaël PODEUR

Le métier relève aujourd'hui du statut d'employé (niveau 1 à 4). La question de la pesée du poste doit être discutée au niveau du Comité d'établissement du siège.

Dominique NUGRE

Les agréeurs d'ERTECO qui ont été intégrés ont une qualification et un salaire supérieurs à ceux des agréeurs de Carrefour.

Raphaël PODEUR

La politique en matière emploi d'ERTECO était différente de celle de Carrefour. Nous avons intégré les salariés de l'activité Logistique d'ERTECO et avons maintenu la situation individuelle de chacun d'eux. Des différences peuvent donc être constatées. Cependant, nous n'effectuerons pas d'harmonisation systématique des salaires par le haut.

Cyril BOULAY

Le salaire n'a pas été maintenu pour tous les salariés. Par exemple, les salariés des entrepôts de La Courneuve et de Rognac auraient vu leur taux horaire réduit, ce qui a été compensé par une prime, une pratique qui nécessiterait normalement une modification de leurs contrats de travail.

Raphaël PODEUR

Carrefour Supply Chain est le fruit de la fusion de sept sociétés différentes. Nous avons dû procéder à une harmonisation, tout en maintenant la rémunération individuelle des salariés, parfois au travers d'un complément de salaire.

Dominique NUGRE

Les agréeurs d'ERTECO sont agents de maîtrise. Or, des agréeurs qui présentent une technicité élevée et travaillent pour Carrefour depuis des années sont employés et ont une rémunération moindre que les salariés d'ERTECO.

Raphaël PODEUR

Le métier d'agréeur est aujourd'hui un métier d'employé. S'agissant des salariés d'ERTECO, un transfert favorable socialement a été privilégié. Il n'a pas été décidé de les reclasser dans la catégorie des employés. Deux catégories peuvent donc cohabiter pour un même métier, le temps que le renouvellement naturel des salariés se fasse.

Sylviane LE PELTIER

Je comprends que les salariés classés comme employés soit insatisfaits. Si vous avez bien fait de maintenir la catégorie des salariés d'ERTECO, nous devons réfléchir à la situation.

Tahar KHELLADI

Lorsque vous souhaitez ne plus valoriser un métier, vous parlez de disparition naturelle.

Raphaël PODEUR

Seul le métier de chauffeur est concerné par cette situation qui se traduit par un non renouvellement des départs. Les effectifs de la Supply chain restent très importants.

Tahar KHELLADI

Nous connaissons le fonctionnement du *dumping social* dans le transport, qui ne profite pas nécessairement aux acteurs locaux. L'harmonisation vers le haut est a priori refusée par la Direction. Votre logique est uniquement économique.

Raphaël PODEUR

Je vous invite à vous rapprocher de vos collègues de votre organisation syndicale et d'évoquer avec eux l'évolution du programme social et des pratiques salariales au sein de la Supply Chain.

6. Promocash**Pierre BAREILLE**

Je m'étonne du nombre de métiers classés « en émergence », alors que la BU ne compte que 76 salariés.

Sylviane LE PELTIER

La cartographie a évolué depuis quelques années. Certaines BU ont pris exemple sur la Logistique et communiquent maintenant une liste quasi exhaustive de leurs métiers.

Pierre NINON

Les effectifs de la BU Promocash augmenteront de cinq postes. Les besoins en compétences associées portent majoritairement sur la négociation immobilière, car nous n'avons pas suffisamment engagé de projets de prospection et d'expansion des sites commerciaux. Les métiers émergents sont liés à cette situation. Ainsi, nous désignerons prochainement un responsable expansion, un adjoint contrôle de gestion franchises, un chargé de marketing, un coordonnateur grands comptes et un coordinateur Supply Chain.

Des difficultés de recrutement sont rencontrées dans certains métiers, qui sont par conséquent classés comme « en tension ». Cependant, la majeure partie des métiers sont stables.

Pierre BAREILLE

Les métiers liés à l'expansion et à la négociation immobilière ne peuvent-ils pas être mutualisés avec Property ?

Pierre NINON

Nous souhaitons disposer d'un référent au sein de la BU, car l'activité de Promocash est particulière. Cependant, nous recherchons également l'appui du Groupe.

Pierre BAREILLE

En quoi consiste l'activité du Manager communication ?

Pierre NINON

Il travaille sur les catalogues et les plans de vente, mais également sur la communication interne au travers d'un intranet mis à disposition de nos franchisés.

Par ailleurs, plusieurs métiers sont en évolution, comme ceux de chargé de communication, de responsable clientèle, de responsable Supply Chain et de directeur régional. Les attentes des franchisés évoluent, et les métiers doivent accompagner cette évolution.

Le métier de directeur technique disparaîtra et sera remplacé par celui de responsable technique, car malgré l'intitulé du poste, le salarié n'avait pas un statut de directeur.

Pierre BAREILLE

Il s'agit là d'un changement de classification, et non de métier.

Pierre NINON

En effet. En revanche, l'actuel directeur Supply Chain/SI partira à la retraite en 2017. Son poste sera divisé en deux métiers, responsable Supply Chain et responsable méthodes et projets SI. Les deux responsables seront chacun assistés par un adjoint.

Metro engage aujourd'hui une bataille féroce qui se fonde sur un modèle de magasin de 1 700 m². Nous nous devons de réagir. Tous nos concurrents grossistes rachètent des établissements ou des activités. Nous devons être préparés à faire face à de nouveaux enjeux. Notre BU est petite et agile. Nos circuits de décisions sont courts, ce qui nous permet d'être à l'écoute de nos franchisés, mais nous ne devons pas nous laisser distancer par nos concurrents.

Pierre BAREILLE

Quel est le niveau de rentabilité d'un franchisé ?

Pierre NINON

Le taux de rentabilité s'établit en moyenne à 2 %. Le chiffre d'affaires s'élève de 4 à 25 millions d'euros, en fonction de la taille du magasin, avec une moyenne de 8 à 10 millions d'euros environ. Le plus difficile est de trouver des candidats à un tel projet de vie, car le métier de franchisé Promocash, qui relève du *B to B*, est particulier.

7. Carrefour Property

Jean-Luc DELENNE

Carrefour Property est une filiale composée de quatre sociétés (dont Carmila, qui gère les galeries marchandes possédées par le Groupe). Elle compte 200 salariés et prend en charge l'immobilier du Groupe. Nous fondons beaucoup d'espoir de rentabilité sur cette structure qui est en expansion.

Les métiers en tension dans cette entité sont ceux de comptable immobilier et de directeur de centres commerciaux. Le seul métier émergent est celui de chef de projet marketing digital, mais il ne représente qu'un ou deux postes. Cette filiale recrute aujourd'hui.

Pierre BAREILLE

Je m'étonne que le métier de responsable financier ne soit pas considéré comme en émergence alors qu'il est prévu que Carmila entre prochainement en bourse.

Jean-Luc DELENNE

La structure compte déjà des responsables financiers. En outre, l'introduction en bourse n'est pas encore certaine. Elle n'impose du reste pas nécessairement la création de nouveaux métiers.

8. Carrefour Banque**Brigitte PENNE**

La cartographie de novembre 2015 ne présentait aucun métier en vigilance. Aujourd'hui, trois métiers sont en tension. C'est là une preuve du manque d'anticipation que nous évoquions plus tôt, d'autant que le projet de Carrefour banque était sans doute déjà mûr en novembre 2015.

Jean-Luc DELENNE

Le plan de départ volontaire n'a été annoncé qu'en juin 2016.

Brigitte PENNE

Le projet de refonte de la banque aurait malgré tout pu être évoqué plus tôt.

Tahar KHELLADI

Pourquoi est-il question dans la cartographie de « postes des différentes entités » ?

Isabelle MOREAU

Carrefour Banque est un groupe qui compte la société d'assurance Carma ainsi que des sociétés de gestion de la monétique. Dans le cadre du plan de départ volontaire, la suppression de 246 postes est envisagée, mais ces suppressions concernent des postes de conseiller de vente, d'animateur de vente et de manager d'équipe commerciale au sein de la Banque et non des autres entités. Les autres métiers sont stables. En outre, une dizaine de collaborateurs seront recrutés sur le siège. Ils auront la charge de l'étude de prêts.

9. Carrefour Administratif France**Valentine LOZACH**

Pour la première fois cette année, Carrefour Administratif France présente une cartographie où tous les métiers sont classés comme stables. Aucun métier nouveau n'a été identifié. Aucun métier n'est considéré comme en tension, même si nous rencontrons encore quelques difficultés pour recruter dans certains métiers. Cependant, tous les postes sont à date pourvus. Nous avons identifié les canaux qui nous permettent de recruter, par exemple, des infirmières ou des salariés dans les services juridiques.

Pierre BAREILLE

Aucune évolution des outils n'est-elle prévue ?

Valentine LOZACH

Les outils des comptables ont évolué l'année dernière, et les salariés sont formés pour s'adapter aux outils que nous leur proposons.

10. CSI

Valentine LOZACH

CSI sera concerné par deux projets importants en 2016 et 2017. Le premier est la sécurisation des compétences-clés. En effet, des compétences identifiées comme clés pour la DSI ne sont pas disponibles en interne. Le projet vise donc à recruter et à développer ces compétences en interne, afin que Carrefour soit indépendant de ses prestataires.

Dominique NUGRE

Pourquoi avoir choisi de réinternaliser ces compétences ?

Valentine LOZACH

Cette réinternalisation relève de la stratégie de CSI.

Dominique NUGRE

Les salariés qui, par le passé, détenaient ces compétences au sein de Carrefour, ont rejoint IBM.

Valentine LOZACH

En effet. Les décisions pertinentes aujourd'hui ne sont pas nécessairement celles qui l'étaient il y a dix ans. Le contexte et les priorités de l'Entreprise évoluent. L'Entreprise doit être en mesure de remettre en question ses choix passés.

Dominique NUGRE

L'Entreprise se félicite aujourd'hui de réinternaliser des compétences qu'elle a elle-même sorties de l'Entreprise.

Jean-Luc DELENNE

Il est toujours facile de critiquer des décisions *a posteriori*. L'Entreprise peut se tromper, mais elle se doit de prendre des décisions. Carrefour ne souhaitait pas investir dans l'informatique, car ce domaine ne relève pas du cœur de métier de l'Entreprise. Cependant, sa politique peut évoluer.

Sylviane LE PELTIER

L'Entreprise s'est également sans doute rendu compte qu'elle avait perdu des compétences clés, qui ont alors été recherchées chez des prestataires ou des intérimaires.

Jean-Luc DELENNE

Notre cœur de métier est le commerce. La logistique et l'informatique peuvent être considérées comme extérieures à notre activité, et l'Entreprise peut choisir de faire appel dans ces domaines à des prestataires spécialisés.

L'informatique est un véritable métier qui demande aux salariés de constamment mettre à jour leurs connaissances. Nous n'avons pas nécessairement besoin d'attacher la même attention à l'informatique qu'à nos hypermarchés. La même question se pose pour la logistique. Cependant, aucun projet d'externalisation de la logistique n'est prévu.

En outre, nous n'avons pas les mêmes relations avec un service informatique interne qu'avec un prestataire. Nous pouvons ne payer un prestataire que lorsque son travail est satisfaisant.

Valentine LOZACH

Le second projet est l'intégration des équipes IT Carrefour Management au sein de CSI. Ce projet n'a pas de conséquences sur les effectifs de Carrefour.

Les besoins d'évolution des compétences associées concernent les métiers émergents, et portent sur la gestion des bases de données, la méthode de travail « agile », la cybersécurité et le numérique, dont le développement est une priorité du groupe Carrefour. Les métiers concernés par ces évolutions technologiques se spécialiseront. Les autres métiers resteront stables.

Cyril BOULAY

Au sein de CPF, il semblerait qu'une vingtaine d'informaticiens soient en attente de poste. Ils devraient logiquement rejoindre CSI.

Valentine LOZACH

CSI ne devait accueillir qu'un seul collaborateur de CPF. Néanmoins, je vérifierai sur ce point.

11. Carrefour Marchandise Internationale**Valentine LOZACH**

Deux BU travaillent sur les marchandises : Interdis pour les marchandises alimentaires et CMI pour les marchandises non alimentaires. L'ensemble des acheteurs sont regroupés au sein de ces deux BU.

Au sein de CMI, les métiers liés au numérique sont considérés comme émergent. Les métiers de modélistes « textile » sont en tension en raison de difficultés de recrutement.

Pierre BAREILLE

Je suis surpris, car au moins deux modélistes textiles ont été incitées à quitter l'Entreprise il y a un ou deux ans.

Valentine LOZACH

Je prends note de cette remarque.

Les métiers sensibles ont fait l'objet d'une consultation en Comité d'Entreprise et sont concernés par une GPEC. Il s'agit de tous les métiers liés à Carrefour Online. 53 salariés sont concernés. Beaucoup de repositionnements internes ont déjà été effectués, dont un certain nombre au sein de Rue du Commerce. 7 salariés restent en attente de repositionnement.

Pierre BAREILLE

Le numérique émerge aujourd'hui dans la plupart des BU. Nous devrions disposer d'une liste des métiers qui découlent du numérique, pour savoir quelles formations sont nécessaires aux salariés pour qu'ils puissent se diriger vers ces nouveaux métiers.

Grégoire DESSAIGNE

Des modules de formations dédiés au numérique sont déjà en cours de préparation.

12. Import - Interdis

Valentine LOZACH

Carrefour Import prend en charge les marchandises importées ou exportées par Carrefour. Cette société compte moins de 70 salariés. Son effectif est stable, mais des difficultés sont rencontrées pour recruter des assistants de tarification douane. En effet, aucune école ne prépare à ce métier. Nous recherchons des salariés ayant travaillé dans les aéroports.

Pierre BAREILLE

Les compagnies maritimes ont également recours à ce métier.

Valentine LOZACH

Les compétences sont disponibles, mais les personnes qui les possèdent habitent le plus souvent loin de Massy.

Pierre BAREILLE

Nous devons trouver les moyens de les attirer.

Valentine LOZACH

Chez Carrefour, les postes concernés sont des postes d'agent de maîtrise.

Dominique NUGRE

Si l'Entreprise proposait une juste rémunération, elle trouverait des candidats.

Pierre BAREILLE

Des viviers de compétences existent. Si nous avons réellement besoin de ces métiers, nous saurions mettre en œuvre les moyens permettant d'attirer les candidats adéquats. La charge de travail actuelle risque de créer des tensions sur l'approvisionnement.

Valentine LOZACH

La société est petite et ne compte que quatre ou cinq postes d'assistants de tarification douane, dont un seul que nous ne parvenons pas à pourvoir.

Pierre BAREILLE

Cette société gagne néanmoins beaucoup d'argent.

Valentine LOZACH

Certes, mais si son chiffre d'affaires est important, Carrefour Import intervient avant tout en support de l'activité « marchandise ». Elle est distincte juridiquement parce qu'elle dispose d'un agrément douanier. Le chiffre d'affaires n'est donc pas nécessairement significatif.

Par ailleurs, les effectifs d'Interdis sont stables. Aucune évolution des métiers de cette entité n'est prévue, à part pour celui de manager marketing. Nous souhaiterions créer des métiers spécialisés dans les promotions, les catalogues, etc.

Pierre BAREILLE

Entre 10 et 15 postes de cet ordre ont déjà été créés récemment.

Céline DAVID

Pourquoi les métiers associés à la boucherie ne sont-ils pas classés en tension ?

Jean-Luc DELENNE

Nous avons évoqué le métier de boucher, et non les métiers associés à la boucherie, avec lesquels nous ne rencontrons pas de difficulté.

Valentine LOZACH

Par exemple, un acheteur en boucherie a besoin d'avoir des connaissances dans ce domaine, mais reste acheteur avant tout. Or, le métier d'acheteur n'est pas en tension.

Céline DAVID

Trop souvent, une fois qu'une expertise est associée à un salarié, celui-ci ne peut plus travailler dans un autre domaine et ne peut espérer aucune évolution dans l'Entreprise.

Valentine LOZACH

La démarche « Envie de bouger » existe pour les salariés en poste depuis au moins deux ans.

Céline DAVID

Au PFT, beaucoup de salariés présents depuis longtemps dans l'Entreprise passeront toujours pour leur hiérarchie pour demander une mobilité, et non par les RH et la démarche « Envie de bouger ».

13. Carrefour Management – CPI**Jean-Luc DELENNE**

Une opération d'intégration des activités informatiques de Carrefour Management au sein de CSI est en cours. Seul le rattachement juridique des activités évoluera. Le projet n'aura pas de conséquence sur les métiers.

CPI est une petite entité qui compte 50 salariés, chargés de manager les franchisés à l'étranger (dans les Iles françaises, en Afrique du Nord, en Afrique Centrale et au Moyen-Orient).

Pierre BAREILLE

Si Carrefour compte ouvrir des magasins supplémentaires, les effectifs de cette entité devront être augmentés.

14. Ooshop**Jean-Luc DELENNE**

Aucun point particulier n'est à noter concernant Ooshop.

Elie ALIZAR

Tous les métiers d'Ooshop sont concernés par le numérique, car l'entité travaille uniquement sur internet. Les clients rencontrent des problèmes, notamment avec le site internet de l'entité.

Jean-Luc DELENNE

Les problèmes informatiques n'ont pas nécessairement de conséquence sur les métiers. De plus, tous les métiers de l'informatique ne sont pas des métiers en tension ou sensibles.

Elie ALIZAR

Ooshop compte des infographistes, un métier classé « en évolution » au sein de Carrefour Voyages.

Jean-Luc DELENNE

Carrefour Voyages peut estimer que ses métiers d'infographistes sont en évolution, sans que les autres BU pensent de même de leurs propres infographistes.

Elie ALIZAR

Nous déplorons cette incohérence.

Jean-Luc DELENNE

Carrefour Voyages et Ooshop connaissent des évolutions différentes. Nous ne devons pas travailler par associations. Les stratégies des BU diffèrent.

Elie ALIZAR

Nous pouvons malgré tout attendre une certaine cohérence au sein du Groupe.

Jean-Luc DELENNE

La stratégie de Carrefour Voyages peut nécessiter une évolution du métier d'infographiste, que ne nécessite pas la stratégie d'Ooshop. Cette différence n'est pas nécessairement dévalorisante pour les infographistes d'Ooshop.

15. Maison Johanès Boubée**Raphaël PODEUR**

Les métiers de maintenance industrielle et d'approvisionneur sont considérés en tension au sein de l'entité Maison Johanès Boubée.

L'usine de Bayeux a été rénovée. Des lignes automatisées ont été installées. Le site est par conséquent aujourd'hui confronté à de véritables problématiques industrielles.

Pierre BAREILLE

Le poste d'approvisionneur demande-t-il des qualifications particulières ?

Raphaël PODEUR

L'activité de Maison Johanès Boubée est florissante et pourrait s'ouvrir à l'extérieur du Groupe. Les volumes de production sont en augmentation, ce qui explique que le métier d'approvisionneur soit en tension.

Pierre BAREILLE

En quoi consiste le métier d'approvisionneur ?

Raphaël PODEUR

L'approvisionneur récupère les produits auprès des vignobles et des coopératives pour une mise en bouteille au sein de l'entité. Il n'est ni sommelier ni acheteur PFT.

16. Carrefour Voyages

Jean-Luc DELENNE

De nombreux métiers sont en évolution au sein de Carrefour Voyages, en raison d'un vaste plan de développement.

Pierre BAREILLE

Pourquoi Carrefour Voyages se développe-t-il alors que les agences de voyage des autres enseignes ferment ?

Valentine LOZACH

Les métiers qui évoluent sont précisément ceux qui sont concernés par internet et le numérique. Le nombre d'agences n'augmentera pas, mais le métier évoluera et passera de plus en plus par le numérique.

Pierre BAREILLE

Des agences de voyage indépendantes rejoignent également Carrefour pour bénéficier de la franchise.

Jean-Luc DELENNE

Les métiers de l'entité sont en évolution, et non en tension. En outre, un projet de développement est toujours préférable à un plan de départ volontaire.

Sylviane LE PELTIER

Nous regrettons de ne pas pouvoir faire travailler les agences de Carrefour Voyages avec nos CE, en raison de leur manque de compétitivité par rapport aux agences extérieures.

17. Carrefour Services Clients

Jean-Luc DELENNE

CSC correspond aux plateaux téléphoniques. Des pilotes informatiques, des managers systèmes informatiques, et des responsables technico-commerciaux sont recherchés.

18. Carautoroutes

Jean-Luc DELENNE

Les effectifs de Carautoroutes sont stables.

Pierre BAREILLE

Dans l'ensemble, nous constatons une stabilité des effectifs, sauf au sein de Carrefour Banque. Cette situation est rassurante pour l'avenir, et cette cartographie servira de fil conducteur pour les mois à venir. Quels éléments pourraient infirmer la situation actuelle ?

Raphaël PODEUR

Les résultats économiques pourraient avoir des conséquences sur les métiers.

Pierre BAREILLE

Comment pouvez-vous présenter une telle cartographie, et annoncer qu'elle pourrait être modifiée par les résultats économiques, alors que le Groupe a communiqué son chiffre d'affaires en septembre et que la direction financière a indiqué qu'elle confirmait les prévisions pour 2017 ?

Raphaël PODEUR

Les effectifs sont établis en fonction des prévisions de chiffre d'affaires et d'activité. Ils sont tributaires de l'activité des hypermarchés, des supermarchés et des établissements Carrefour Proximité. Pour le moment, nous anticipons un maintien de l'activité, et nos prévisions ne sont pas pessimistes.

Jean-Luc DELENNE

Nos prévisions sont sincères. Nous n'avons aucun intérêt à venir les contredire dans quelques mois.

II. Conclusion des échanges sur la classification en métiers sensibles de projets à faibles impacts sociaux**Jean-Luc DELENNE**

Je vous propose de vous adresser les documents relatifs aux projets qui ont déjà été présentés. Aucun nouveau projet n'est à présenter.

La séance est suspendue de 13 heures 15 à 14 heures 50.

III. Présentation de la pyramide des âges et des effectifs**Emmanuel THOMAS**

Au 31 décembre 2015, on observe une progression des effectifs inscrits de toutes les sociétés du groupe en France de l'ordre de 0,5 %, soit 119 210 salariés. Cette progression concerne notamment Erteco, le commerce de proximité et Promocash, alors que l'effectif des hypermarchés et des supermarchés se rétracte.

Le Groupe Carrefour en France emploie 90 % de son personnel en CDI. Cette répartition est constante et reflète un recours maîtrisé aux contrats précaires. L'intégration d'Erteco a permis d'enrayer la baisse de la population « agent de maîtrise », avec environ 2 500 d'entre eux. Les effectifs globaux comportent 10 % de cadres, 6 % d'agents de maîtrise et 84 % d'employés.

Les hypermarchés emploient 64 121 salariés, soit un recul de 0,37 %. Les supermarchés emploient 31 427 collaborateurs, soit un recul de 1,17 %. Ces derniers s'inscrivent dans une stratégie de passage à la franchise, pour 18 d'entre eux en 2015.

Sylviane LE PELTIER

Il serait intéressant de connaître quelles catégories de salariés sont impactées par cette baisse.

Bruno MOUTRY

Nous réclamons une vision par métier depuis des années, telle que nous l'avions il y a quinze ans.

Jean-Luc DELENNE

En raison de la taille de notre Groupe, cette demande relève quasiment de l'impossible.

Pierre BAREILLE

Le périmètre des magasins évoluant, il est difficile de mesurer les évolutions à surface comparable.

Emmanuel THOMAS

Effectivement, nous ne sommes pas à périmètre constant.

Pierre BAREILLE

L'analyse des données est d'autant moins pertinente que nous ne sommes pas à périmètre constant.

Jean-Luc DELENNE

Il n'est pas aussi simple que vous ne le pensez de vous fournir des données à périmètre comparable, ne serait-ce que parce que nous devrions retraiter les données sur deux ans. Les supermarchés et les magasins Erteco/Proximité sont en évolution constante.

Pierre BAREILLE

Ces données ne sont guère faciles à interpréter : la preuve en est en que les effectifs des supermarchés diminuent alors que ce format évolue favorablement.

Dominique NUGRE

A contrario, la progression de 13 % des effectifs d'Erteco interpelle.

Emmanuel THOMAS

Le nombre de magasins Carrefour Market intégrés est passé de 467 à 449. Quant à l'effectif de la *supply chain*, il est relativement stable, sous réserve de la neutralisation des effets de Logisticadour. L'année prochaine, avec l'intégration de la logistique des magasins Erteco, l'effectif de la *supply chain* devrait avoisiner 8 000 salariés, ce qui ne correspondra qu'à un glissement d'effectif.

La progression de 2.97 % de l'effectif de la marchandise s'explique par des créations sur le PGC (animation commerciale) et le PFT, ainsi que les relais métiers et la création d'une usine (40 CDI)

La hausse de 4 % de l'effectif du e-commerce s'explique essentiellement par la progression de Carrefour Voyages (création de 17 agences employant deux à trois collaborateurs).

La progression de l'effectif « proximité » est significative (15 %, soit 150 personnes). A la fin de l'année 2015, nous nous sommes fixé l'objectif de transformer 518 magasins DIA en Carrefour Proxy ou City Express avant la fin de l'année 2016. A date, 474 magasins ont été transformés.

Les effectifs inscrits pour Promocash représentent 226 personnes.

Le secteur banque/assurance emploie 1 900 personnes. Avec une croissance de 1,1 %, il a renforcé ses compétences dans le domaine de la monétique. Par ailleurs, les effectifs de l'information augmentent de 5,90 %, ce qui correspond à la réinternalisation de certaines tâches. Les effectifs administratifs (CAF, Filifac, Carrefour France qui regroupe les membres du COMEX) sont relativement stables. Enfin, l'effectif du Groupe (Carrefour management, Carrefour Partenariat International – CPI- et propriétés immobilières) augmente de 10 % grâce à ses activités immobilières (galeries marchandes).

Sylviane LE PELTIER

Cette augmentation concerne-t-elle les CDD ou les CDI ?

Emmanuel THOMAS

La répartition globale CDI/CDD demeure relativement stable.

Pierre BAREILLE

A combien les effectifs s'élèvent-ils en juin 2016 ?

Emmanuel THOMAS

Je ne dispose pas de cette donnée, qui vous sera présentée avec le bilan social.

Les effectifs du Groupe Carrefour en France comportent 56 % de femmes et 44 % d'hommes, avec un rééquilibrage d'un point en faveur de ces derniers.

Pierre BAREILLE

Quelles conclusions tirez-vous de ces pyramides des âges, qui pourraient vous conduire à prendre certaines orientations ?

Emmanuel THOMAS

Ce n'est pas le cas à mon niveau, mais les BU ont une vision plus prospective.

Pierre BAREILLE

Cette analyse nécessite d'être détaillée par statut et par métier et il convient d'effectuer des comparaisons avec d'autres sociétés.

Emmanuel THOMAS

Chaque BU fixe des axes d'analyse en fonction de ses priorités. Mon approche est macro.

Sylviane LE PELTIER

Comment l'âge moyen et l'ancienneté moyenne évoluent-ils par rapport à l'an dernier ?

Emmanuel THOMAS

Je peux annexer la présentation 2014 qui comporte les mêmes éléments.

Jean-Luc DELENNE

Votre demande est légitime. A l'échelle de la France, seul un nombre de départs très significatif, *a fortiori* dans une même classe d'âge et d'ancienneté, pourrait influencer l'âge moyen et l'ancienneté. L'augmentation de l'ancienneté et de l'âge moyens est liée à l'absence d'ouverture de nouveaux magasins. Lorsque le *turn-over* est faible, dans certains magasins de province, par exemple, l'ancienneté augmente rapidement.

Céline DAVID

N'abordez-vous pas du tout les rémunérations ?

Jean-Luc DELENNE

Non. Ce n'est pas le lieu.

Céline DAVID

Les métiers les moins bien rémunérés sont souvent occupés par des femmes, sans compter d'éventuelles différences de rémunération entre hommes et femmes sur une même fonction.

Emmanuel THOMAS

Depuis plusieurs années, nous tentons, notamment à travers les augmentations individuelles, d'opérer un réajustement salarial en faveur des femmes. Aujourd'hui, les femmes intégrant l'Entreprise sont souvent mieux rémunérées que les hommes.

Sylviane LE PELTIER

Vous devez faire référence aux cadres, je suppose.

Raphael PODEUR

Nous disposons d'enveloppes dédiées pour les agents de maîtrise et cadres.

Pierre BAREILLE

Cela ressemble à de la discrimination positive.

Raphael PODEUR

Nous tentons de respecter les engagements que nous avons pris à l'occasion de la négociation sur l'égalité professionnelle. Il est plus difficile d'intervenir pour la catégorie « employés », dont la rémunération obéit à une grille.

Céline DAVID

Lorsque j'ai intégré l'Entreprise au niveau 7 échelon 1, ma rémunération était équivalente à celle d'un homme à la même classification. L'écart se creuse progressivement, à l'occasion des augmentations. Les hommes ont le front de revendiquer des augmentations, tandis que les femmes sont persuadées qu'elles seront augmentées si elles accomplissent bien leur travail.

Raphael PODEUR

Les données susceptibles de répondre à vos interrogations sont présentées au sein de chaque BU.

Emmanuel THOMAS

Afin de diminuer les éventuels écarts de rémunération entre cadres, nous produisons des matrices d'augmentation qui permettent de situer les salariés en fonction d'une moyenne et d'adapter le montant des augmentations. Le rééquilibrage intervient à l'occasion des augmentations individuelles.

Tahar KHELLADI

On annonce un écart de rémunération entre les hommes et les femmes de 24 % chez Carrefour et de 27 % au niveau national, avec un écart de 9 % à l'embauche au niveau national.

Jean-Luc DELENNE

Je travaille chez Carrefour depuis 36 ans, en gestion, aux ressources humaines ou à la direction d'hypermarchés et jamais un responsable n'est venu me demander de payer moins une femme à ce titre. Au contraire, en tant qu'employeur, nous nous devons de lutter contre d'éventuels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Tous les employés sont rémunérés en fonction de la grille salariale. Chez les cadres, pour comparer la rémunération des hommes et des femmes, il convient de considérer la rémunération à ancienneté et à niveau égal. Or, les niveaux 7 et 8 sont plus féminisés que les niveaux 9 et au-delà. Le problème réside donc essentiellement dans la promotion des femmes au sein du

management : les hommes occupent souvent des postes d'un niveau supérieur à ceux occupés par les femmes.

Céline DAVID

Considérez donc la différence significative de rémunération entre hommes et femmes au niveau 7.

Jean-Luc DELENNE

Cela ne peut se faire qu'à partir d'une étude approfondie en considérant des niveaux et une ancienneté équivalents.

Céline DAVID

Les femmes stagnent au niveau 7 parce qu'elles évoluent beaucoup moins vite que les hommes. Malgré leur ancienneté, leur niveau de salaire est souvent plus faible que les hommes au même niveau.

Jean-Luc DELENNE

Nous vous rappelons que depuis maintenant plusieurs années existe un programme *Women Leader* qui consiste à promouvoir un ensemble de dispositifs pour un meilleur équilibre vie personnelle et professionnelle, ce qui permettra aux femmes d'évoluer dans l'encadrement.

Céline DAVID

J'en conviens, mais je souhaite avoir un comparatif des rémunérations hommes/femmes au niveau 7.

Jean-Luc DELENNE

Je vous invite à nous faire remonter des cas précis.

Céline DAVID

Nous en parlons depuis des années en CCE.

Raphaël PODEUR

Nous avons mené la négociation sur l'égalité professionnelle à la fin de l'année 2014. Dans ce cadre, nous avons fait appel à des mathématiciens de l'APEC pour émettre un diagnostic. Le résultat peut vous surprendre, puisqu'ils n'ont pas repéré d'écart significatif.

Pierre BAREILLE

Vous avez peut-être de bonnes pratiques à étendre au reste de l'Entreprise.

Raphaël PODEUR

Même si les efforts doivent être poursuivis, le poids des femmes n'a de cesse d'augmenter au sein de la supply.

Tahar KHELLADI

En matière d'égalité professionnelle, la grande majorité des femmes concernées subissent des temps partiels subis, notamment parmi les employés.

Jean-Luc DELENNE

Nous ne pouvons pas occulter ce phénomène, mais dans les supermarchés, conformément à la convention collective, le temps partiel représente au minimum 30 heures hebdomadaires payées

31h50 (correspondant à la rémunération du forfait « pause »). Au cours des dernières années, les hypermarchés ont consenti l'effort de proposer des temps complets aux salariés intéressés en échange de la polyvalence.

Emmanuel THOMAS

Les seuls contrats d'une durée inférieure à 30 heures sont proposés aux étudiants, qui travaillent le vendredi, le samedi et un autre jour de la semaine. Ceci permet de couvrir la plage horaire d'ouverture du magasin. Les alternants sont également des cas particuliers.

Philippe BOUVARD

Le passage à 35 heures n'a pas rencontré le succès escompté, car les salariés concernés ont constaté que cette hausse de leur rémunération entraînait la perte de certaines prestations sociales.

Jean-Luc DELENNE

Rares sont les enseignes qui proposent des temps partiels de 30 heures, sachant que la branche prévoit une durée minimale de 26 heures.

Tahar KHELLADI

Vous ne nous fournissez tout de même pas le montant de la rémunération annuelle moyenne d'un employé chez Carrefour.

Jean-Luc DELENNE

Cette information figure dans le bilan social des hypermarchés.

Tahar KHELLADI

Ce montant s'élève à 14 000 euros.

Emmanuel THOMAS

L'ancienneté moyenne, qui s'élève à 11,6 ans, n'a pas évolué. Le poids des différentes classes d'âge diminue au profit des salariés âgés de plus de 50 ans. La classe d'âge des 18-24 ans est la plus représentée.

Sylviane LE PELTIER

Les salariés plus âgés présentent l'avantage d'avoir de l'expérience et une bonne connaissance de l'Entreprise.

Emmanuel THOMAS

Les hypermarchés emploient 35 258 femmes pour 28 863 hommes. Ce rapport est relativement stable. L'âge moyen s'établit à 39,5 ans et l'ancienneté, à 12,9 ans. Le profil de la pyramide des âges est conforme à celle du Groupe. La progression des salariés âgés de plus de 50 ans est plus prononcée.

Bruno MOUTRY

Les informations distinguant commerce, vente et accueil en caisse ne figurent plus

Emmanuel THOMAS

Je pourrai vous les remettre.

Les magasins Carrefour Market emploient 66 % de femmes. L'âge moyen s'établit à 36,8 ans, et l'ancienneté, à 9,7 ans, alors que les femmes sont globalement plus âgées et plus fidèles à l'Entreprise. Le socle des 18-24 ans est particulièrement important (22 % de l'effectif), car ces structures ont un besoin significatif de salariés étudiants.

Pierre BAREILLE

Comment expliquez-vous le déséquilibre marqué entre les hommes et les femmes chez Carrefour Market, en comparaison avec les hypermarchés ?

Emmanuel THOMAS

Nous n'avons pas d'élément expliquant ce déséquilibre. Cependant on observe un rééquilibrage prononcé depuis plusieurs années, probablement parce que nous recherchons de plus en plus de profils mixtes (caisse/rayon). En revanche, les horaires en hypermarchés présentent davantage de contraintes, avec des heures d'embauche vers 3 ou 4 heures du matin, contre 6 à 7 heures pour les Carrefour Market.

Pierre BAREILLE

Il serait intéressant d'analyser ces équilibres démographiques entre les différents formats et d'en tirer des conclusions.

Tahar KHELLADI

Les hypermarchés ouvrent tard et parfois le dimanche.

Sylviane LE PELTIER

Les franchisés peuvent ouvrir le dimanche, contrairement aux intégrés.

Raphaël PODEUR

La part des femmes dans la *supply chain* atteint 20 %, contre 14 % il y a six ans. Notre BU est touchée de plein fouet par le papy-boom, c'est pourquoi l'ancienneté moyenne et l'âge moyen commencent à diminuer. Le *turn-over* est très faible, avec 70 démissions par an pour un effectif cent fois supérieur.

Les évolutions technologies (chariot à fourche élévatrice) ont contribué à la féminisation des effectifs. L'entrepôt de Crépy-en-Valois, par exemple, a toujours encouragé la féminisation des postes de préparation de commande. Il reste toutefois difficile d'attirer les candidates sur nos métiers.

Dominique NUGRE

Quid de Logisticadour ?

Raphaël PODEUR

Leurs effectifs ont intégré les effectifs de Carrefour Supply Chain le 30 septembre

Dominique NUGRE

Leur intégration fait-elle évoluer la structure des effectifs ?

Emmanuel THOMAS

Nous pouvons supposer que les grandes tendances ne devraient guère évoluer.

Les effectifs d'Erteco comportent 60 % de femmes, avec un âge moyen de 36,3 ans et une ancienneté moyenne de 7,3 ans. Le profil de la pyramide des âges est atypique, du fait de la coexistence de deux activités (magasins et entrepôts).

Au sein de la BU Marchandises, le profil de l'effectif est stable, avec une grande majorité de femmes âgées de moins de 40 ans.

Emmanuel THOMAS

La pyramide des âges de l'activité « e-commerce » est très atypique, avec une féminisation de l'ordre de 70 % et un âge moyen de 33,7 ans.

Par ailleurs, l'effectif de la BU « proximité » compte 398 femmes et 634 hommes, avec un âge moyen de 41,8 ans et une ancienneté de 12,3 ans. L'évolution de la pyramide s'explique par l'intégration ponctuelle d'un volant de 150 CDD. La forme de la pyramide en ballon de rugby laisse penser que plus on avance dans l'Entreprise, plus les opportunités de carrière sont intéressantes.

La présence de société en portage chez Promocash doit être prise en considération. Les effectifs de la banque/assurance sont largement féminisés (71 %). Cependant, un homme sur deux est cadre, contre une femme sur cinq. La tranche d'âge des 30-34 ans est la plus représentée chez les cadres.

Isabelle PERRIN

L'ancienneté moyenne des hommes et des femmes est sensiblement différente (13,1 ans pour les femmes, 6,8 ans pour les hommes).

Emmanuel THOMAS

La pyramide des âges de l'informatique est relativement atypique, avec un creux dans les classes d'âges inférieures à 40 ans et une ancienneté moyenne de 14,8 ans. Cette activité utilise de nombreux prestataires qui doivent être encadrés par des managers et chefs de projet.

Pierre BAREILLE

Un âge moyen avancé est surprenant s'agissant d'un métier récent comme l'informatique.

Emmanuel THOMAS

Le taux de féminisation de l'administratif est élevé, de l'ordre de 70 %, avec un âge moyen de 41,3 ans et une ancienneté de 8,7 ans, tous les deux en baisse. 75 % des hommes sont des cadres

Sylviane LE PELTIER

Cela fait une grande différence.

Valentine LOZACH

Au niveau 7, les effectifs comportent autant d'hommes que de femmes. La situation se déséquilibre par la suite.

Emmanuel THOMAS

La population des salariés âgés de plus de 60 ans a diminué.

Valentine LOZACH

Beaucoup de salariés ont commencé à travailler très jeunes et peuvent bénéficier d'un départ pour carrière longue à l'âge de 60 ans.

Emmanuel THOMAS

Les effectifs du Groupe comportent 465 femmes et 511 hommes, avec un âge moyen inférieur à 40 ans et une ancienneté moyenne de 8,7 ans, 87 % de cadres, 11 % d'agents de maîtrise et 2 % d'employés. 96 % des hommes sont des cadres, contre 70 % des femmes.

L'effectif des collaborateurs âgés de plus de 50 ans a augmenté de 5.82 %, soit un total de 25 732 salariés, ce qui représente 21,5 % des collaborateurs de l'Entreprise. Au total, 99 % d'entre eux sont en CDI et 86 % d'entre eux cumulent une ancienneté supérieure à 10 ans.

Pierre BAREILLE

La proportion des salariés âgés de plus de 50 ans est-elle conforme aux données du secteur ? Il convient également de détailler cette analyse par métier, dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Au cours des dix prochaines années, 20 % de notre effectif va quitter l'Entreprise, ce qui nécessite d'assurer la transmission des compétences.

Emmanuel THOMAS

Chaque périmètre devra se pencher sur cette problématique, sachant que personne ne découvre cette problématique. Il est difficile d'accéder à des données 100% fiables en ce qui concerne des entreprises concurrentes pour effectuer un *benchmark* qualitatif.

Valentine LOZACH

Deux types de pyramide des âges sont vertueux : soit l'Entreprise présente un *turn-over* élevé, il est intéressant de ne pas avoir trop de jeunes ou d'anciens, soit l'Entreprise n'a pas de *turn-over*, la pyramide des âges doit être équilibrée.

Les pyramides des âges les plus problématiques comportent un ou plusieurs trous générationnels, ce qui engendre des difficultés en termes de transmissions des compétences. Ces éventuels déséquilibres sont accentués par ceux de la pyramide des âges de la population française.

Jean-Luc DELENNE

Nous avons noté vos demandes d'information complémentaire, et nous verrons s'il nous est possible d'y répondre.

Sylviane LE PELTIER

Sachez que nous constatons progressivement des améliorations.

Jean-Luc DELENNE

Je vous remercie.

IV. Présentation sur la conjoncture économique et le marché de la distribution**Isabelle HEBERT-JARDIN**

Vous avez reçu une présentation que j'ai complétée à la marge par quelques illustrations.

- **Place de Carrefour dans le Monde**

A l'échelle de la planète, Walmart domine notre secteur d'activité, même si Carrefour figure parmi les principaux acteurs. La seconde place sur le marché est disputée par Costco (qui a d'ailleurs entamé la construction de son premier magasin en région parisienne, qui ouvrira au printemps

2017). Contrairement à nous, cet opérateur est complètement mono format. Il utilise un système de carte de membre et est présent principalement en Amérique du Nord, au Mexique et en Asie, sur des marchés les plus souvent très matures, présentant un certain niveau de pouvoir d'achat. Costco a ouvert un magasin en Espagne il y a deux ans.

Sylviane LE PELTIER

Carrefour a donc perdu la deuxième place sur le marché.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Ce classement est établi à quelques milliards près, sachant qu'il est toujours difficile d'évaluer les résultats de nos concurrents à la hauteur de la précision de nos propres chiffres.

La transformation digitale est prégnante s'agissant des attentes des consommateurs à l'égard de notre enseigne et de l'ensemble de notre secteur. Dans ce cadre, Amazon approche la barre des 100 milliards d'euros d'activité.

Pierre BAREILLE

Le périmètre géographique des différents acteurs est différent.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Certes, nous nous basons sur le volume d'activité de chaque acteur à l'échelle mondiale.

- **Contexte économique et grandes tendances de consommation**

L'année 2015 est marquée par une nette amélioration de la croissance économique, poussée en France par la consommation. Cependant, les projections pour les années 2016 et 2017 restent assez modestes, avec une croissance du PIB à peine supérieure à 1 %. La reprise à la hausse du coût de l'énergie devrait entraîner une dégradation du pouvoir d'achat des ménages, ce qui devrait freiner la reprise de la consommation au cours des prochains mois.

Pierre BAREILLE

Cette hausse est toute relative, sachant que le prix du baril de pétrole a déjà, par le passé, atteint 100 dollars et qu'il plafonne actuellement à environ 50 dollars et ce depuis un certain temps.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Lorsque les cours du pétrole ont atteint ces niveaux historiques, nous étions confrontés à une véritable problématique en termes de pouvoir d'achat des ménages, qui ont procédé à certaines réallocations budgétaires, notamment en faveur du poste « transports ». Lorsqu'ils sont durables, ces phénomènes impactent les choix de consommation et le moral des ménages français. Le pessimisme dont font preuve les ménages, y compris les jeunes, est une spécificité française en comparaison avec les autres pays européens.

Pierre BAREILLE

Les Français se montrent plus pessimistes que les Afghans et Biélorusses. Ce problème est psychologique !

Isabelle HEBERT-JARDIN

Au cours des derniers mois, les fabricants comme les distributeurs ont resserré leur prix. Les premiers prix restent en deçà de la moyenne, alors que le poids des matières premières augmente dans leur coût. Plus les indices de prix se resserrent, moins l'offre est lisible pour le consommateur, qui a besoin d'aide pour opérer ses choix.

Parmi les dépenses de consommation, le poids des dépenses de logement, de chauffage et d'éclairage est en hausse constante, et ses variations dépendent du cours des matières premières. Par ailleurs, on constate une tendance à la diminution du poste « habillement et chaussures », ce qui conduit les opérateurs à s'inscrire dans une logique de promotion permanente. Enfin, le poids de l'alimentaire varie entre 12 et 15 % du total des dépenses.

Dans le domaine « voyages et culture », les effets « prix » impactent sensiblement les choix opérés par les ménages.

Pierre BAREILLE

Le prix du logement en France est supérieur au reste de l'Europe, ce qui nécessite une intervention politique pour dégager du revenu disponible.

Jean-Luc DELENNE

Ceci peut également passer par une diminution des impôts.

Isabelle HEBERT-JARDIN

L'analyse du poste « logement » nécessite de prendre en compte la part de propriétaires et de locataires.

Philippe BOUVARD

Ces différences existent également entre les différentes zones géographiques.

Jean-Luc DELENNE

Les salariés habitent de plus en plus loin de leur lieu de travail, notamment en région parisienne.

Dominique NUGRE

Récemment, la Cour de cassation a reconnu la légitimité des différences de rémunérations entre Paris et province.

Jean-Luc DELENNE

L'insécurité juridique peut freiner des démarches de ce type.

Philippe BOUVARD

Un couple dont les revenus s'élèvent à 3 000 euros peut acquérir une belle maison en Bretagne, et quasiment rien en Ile-de-France ou sur la Côte d'Azur.

Jean-Luc DELENNE

La fonction publique applique les abattements de zone. Pour autant, est-ce à l'employeur de compenser les augmentations de loyer, ce qui en outre favorise ce phénomène ?

Philippe BOUVARD

Je vous rejoins quant à la complexité de cette question. La situation de mes collègues de Nice, qui sont obligés de s'éloigner considérablement du centre pour se loger, est encore pire qu'en région parisienne, où le réseau de transport permet de se déplacer rapidement.

Isabelle PERRIN

Cette question se pose particulièrement pour les magasins proches de la Suisse, qui ont d'autant plus de mal à recruter. Les logements sociaux sont très demandés.

Jean-Luc DELENNE

Pendant le Front Populaire, en mai 1936, les salaires minimaux ont été rehaussés de 30 %. Au mois de décembre, l'inflation avait annihilé le pouvoir d'achat supplémentaire octroyé. Dans les années 80, alors que l'inflation atteignait 14 %, les syndicats acceptaient une augmentation générale de 12 %. Aujourd'hui, lorsque nous proposons une augmentation de 0,5 %, elle représente une augmentation du pouvoir d'achat supérieure.

Philippe BOUVARD

Nous n'avons pas signé faute de mesures sociales supplémentaires.

Jean-Luc DELENNE

A l'époque, nous organisions deux NAO par an.

Valentine LOZACH

Le taux fixe pour un emprunt immobilier s'établissait alors à 14 %, sans assurance.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Les taux d'intérêt bas facilitent l'accès à l'emprunt pour les jeunes ménages.

Jean-Luc DELENNE

Dans les années 1980, les taux d'intérêt étaient déductibles du revenu fiscal. Ces questions sont très complexes : une réflexion est en cours, visant à taxer les propriétaires de leur habitation.

Philippe BOUVARD

C'est proprement honteux.

Isabelle HEBERT-JARDIN

S'agissant du poids des dépenses alimentaires, la question des produits frais est particulièrement sensible. Alors que les pouvoirs publics tentent d'en favoriser la consommation, les produits frais sont perçus comme chers, même si les consommateurs font des efforts pour en consommer davantage. Les grandes surfaces occupent une position clé en ce domaine, ce qui légitime le développement d'antennes locales fournissant des produits bio en marque propre.

Dominique NUGRE

Quels volumes le bio représente-t-il ?

Isabelle HEBERT-JARDIN

Cette année, le marché du bio représente quasiment six milliards d'euros et devrait passer à neuf milliards d'ici quatre ans. Les producteurs locaux ont du mal à répondre à la massification de la consommation. De nombreux agriculteurs se réorientent vers ce marché porteur, avec des tentatives de vente directe.

Dominique NUGRE

Le cahier des charges et le prix de vente sont différents.

Isabelle HEBERT-JARDIN

La vente directe repose sur un lien de confiance, à l'inverse des normes qui sont imposées aux grands distributeurs. Notre professionnalisme s'exerce de façon naturelle sur ce type de produits, et fonde la confiance des consommateurs à l'égard de la marque Carrefour.

- **Transformation de l'activité commerciale**

La répartition entre les différents circuits commerciaux en France est assez stable, le commerce représentant un chiffre d'affaires de 500 milliards d'euros. Les magasins non alimentaires spécialisés bénéficient d'une croissance de 2,7 %, tandis que la part des GSA reste stable. Le poids de la pharmacie augmente de 4 %.

Philippe BOUVARD

Pourquoi Carrefour n'a-t-il pas adopté la même stratégie qu'Auchan ?

Jean-Luc DELENNE

Historiquement, les hypermarchés Carrefour souhaitaient tout proposer sous le même toit, alors qu'Auchan a développé rapidement les magasins spécialisés (Décathlon...). Progressivement, nous avons été attaqués sur tous nos rayons non alimentaires par les « *category killers* » (Go Sport, Toys'r us, Leroy Merlin...).

Philippe BOUVARD

Il semble trop tard pour réagir.

Isabelle HEBERT-JARDIN

La structure et l'origine des deux entreprises sont très différentes : Auchan appartient à la famille Mulliez, dont les différents membres ont été libres de développer des initiatives commerciales (Décathlon, Kiabi, Leroy Merlin) sur la base du même concept : de gros volume, en libre-service et en périphérie. Auchan a mis en œuvre une vision très capitaliste, qui l'a conduit à développer des centres commerciaux dont il maîtrise l'offre globale (y compris la restauration).

Quant à Carrefour, il a choisi de devenir un spécialiste à dominante alimentaire et de se développer à l'international. Ceci nous a permis d'obtenir des positions significatives dans des pays comme le Brésil, l'Espagne ou l'Italie. Le poids des deux entreprises, leur structuration et les effets de levier dont disposent les deux entreprises sont très différents.

Jean-Luc DELENNE

Nous avons également détenu 47 % de Dubois Participation (Castorama), mais nous avons revendu nos parts. De même, nous avons possédé une participation chez But, des galeries marchandes, Picard, etc...

Nous avons vendu ces participations pour financer notre développement externe, sachant que nous sommes présents dans 30 pays.

Pierre BAREILLE

La France a donc financé l'expansion internationale de Carrefour.

Jean-Luc DELENNE

Evidemment, de la même façon que le magasin de Vénissieux a financé la création de nombreux autres points de vente.

Pierre BAREILLE

Il est paradoxal de demander aux acheteurs d'être spécialistes en matière de surgelés alors que nous possédons grâce à Picard les compétences nécessaires. Nous devons dorénavant suivre ce concurrent sans en avoir les moyens.

Jean-Luc DELENNE

Selon le classement reporté dans la présentation, nous serions le 3^{ème} groupe mondial de distribution et le premier employeur privé en France. Il est facile de porter un jugement *a posteriori* sur nos décisions de gestion : nous aurions dû garder nos galeries marchandes, mais la fusion avec Promodes a permis de sauver l'Entreprise à travers le multi format. Dorénavant, notre parc actuel de magasins nous permet de proposer des points de livraisons nombreux pour Rue du Commerce.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Notre présence dans différents formats nous confère autant de relais de croissance, même si l'hypermarché reste un modèle dominant, avec 50 % des achats alimentaires. Les clients apprécient nos différents formats et notre professionnalisme. Nous avons évolué du *hard discount* vers un *soft discount* (supermarchés à dominante « marque propre »).

La recomposition du parc chez nos concurrents a entraîné une augmentation des surfaces inférieures à 1 200 m². Le paysage commercial est plus mature, ce qui pousse les opérateurs à s'orienter vers des formats compacts et des petites villes. On retrouve ce phénomène chez certaines enseignes spécialisées (Décathlon, Ikea, Kiabi...).

Le jeu concurrentiel demeure stable. Si le rapprochement entre Auchan et Système U a été abandonné, Casino et Intermarché poursuivent cette réflexion. Ces rapprochements s'inscrivent dans une volonté d'optimiser les achats.

Pierre BAREILLE

Carrefour, Leclerc, Intermarché et Auchan pèsent le même poids face aux négociants. Nous devons trouver d'autres leviers de négociation ou d'autres services.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Ces rapprochements ont permis à des opérateurs de se positionner face aux grands fabricants, à l'échelle de la France. Les cartes sont redistribuées au niveau mondial. Dans ce contexte, la stratégie de redéploiement de Lidl semble porter ses fruits, avec une volonté de réouverture des magasins, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne. Récemment, Aldi a annoncé la réouverture de magasins en Italie. Alors que la part du hard discount plafonnait, les leaders ont redynamisé leur modèle commercial à l'échelle internationale.

Dominique NUGRE

Les nouveaux Lidl sont très différents des anciens.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Les clients se sont détournés du modèle traditionnel du hard discount, d'où un revirement stratégique, avec une diminution du nombre de points de vente et une augmentation du format des magasins (1 000 m²). Cette stratégie fonctionne particulièrement en Grande-Bretagne, avec des gains de parts de marché significatifs. En France, face à la concurrence du hard discount, les opérateurs traditionnels ont joué la carte des marques propres et de la proximité, grâce au multi format.

Dominique NUGRE

Dans les années 80, lorsque les *hard discounters* sont arrivés dans le Nord, nous n'avons pas réagi.

Isabelle HEBERT-JARDIN

La prise de conscience a été tardive. Le développement des premiers prix et des marques propres nous a sauvés, alors que les opérateurs anglais n'ont pas réagi. Lidl et Aldi ont d'ailleurs commencé à développer leur boulangerie à Londres. Le développement du drive a également freiné celui du *hard discount*, qui présentait l'avantage du gain de temps. La croissance du e-commerce alimentaire en France est d'ailleurs essentiellement basée sur le drive.

Les concepts commerciaux ont été modifiés afin de répondre à l'envie des consommateurs de disposer de produits frais. Les enseignes sont beaucoup plus proches des territoires afin d'intégrer les produits locaux dans l'offre des magasins.

Tahar KHELLADI

Pourriez-vous nous préciser le nombre de mètres carrés de surface commerciale alimentaire par habitant en France ?

Isabelle HEBERT-JARDIN

Nous pourrions tout à fait vous apporter ces précisions. En France, le format dominant est plutôt l'hypermarché contre le supermarché en Italie et en Espagne. La moitié des dépenses alimentaires en France interviennent dans des magasins de plus de 2 500 m².

Le format « proximité » est plutôt analysé sous l'angle du nombre de magasins (800 Franprix, 600 Carrefour City et 500 Carrefour Contact). Il représente 6 % des parts de marché, en progression sous l'effet de la baisse du nombre de personnes par ménage et de la facilitation des courses.

Le concept de Carrefour Bio vise à faciliter l'accès du consommateur aux produits bio, grâce à sa proximité au sein de grandes villes et à ses prix maîtrisés. Quant à Auchan, il mène un test baptisé « Cœur de nature ».

Je constate que les clients souhaitent pouvoir naviguer simplement entre les différents modèles (hypermarché, proximité et internet) de la distribution alimentaire. Pour continuer à être un opérateur clé, nous sommes conduit à élargir notre palette d'activités en travaillant avec un certain nombre de sites spécialisés, susceptible de fournir des services complémentaires. A l'inverse, des commerçants uniquement virtuels se rapprochent de commerçants physiques pour fournir plus facilement et rapidement des produits alimentaires à leurs clientes (par exemple, Amazon).

Pierre BAREILLE

Pourquoi Carrefour ne s'est-il pas rapproché d'Amazon, considérant que nous rencontrons des difficultés avec la livraison directe et que la qualité de notre e-commerce n'est pas à la hauteur de nos exigences ? Quelle part d'e-commerce détenons-nous sur le marché français ? Quels moyens humains, techniques et financiers nous donnons-nous pour atteindre le leadership ?

Jean-Luc DELENNE

Nous avons racheté Rue du Commerce et dédié des équipes.

Pierre BAREILLE

Nous nous donnons un temps que nous n'avons peut-être pas.

Jean-Luc DELENNE

Contrairement à Amazon, nous avons d'autres formats et canaux dont nous devons nous préoccuper et auxquels nous devons dédier des moyens.

Pierre BAREILLE

Je m'interroge quant au fait que nous ayons la volonté et que nous disposions de suffisamment de moyens pour mettre en œuvre une stratégie eu égard aux évolutions prévisibles en matière d'e-commerce.

Isabelle HEBERT-JARDIN

Nous avons tout de même une carte à jouer, liée à notre réseau de magasins. Pour notre part, nous devons aujourd'hui relever les enjeux liés à l'omnicanalité.

Céline DAVID

Nous sommes présents sur tous les domaines, sans être précurseurs ni nous spécialiser. Je suis déçu de constater que notre drive n'est pas performant. De la même façon, investissons-nous réellement dans Rue du Commerce ? Nos résultats ne servent pas suffisamment à nous donner les moyens de nos politiques et davantage à rembourser nos actionnaires.

Jean-Luc DELENNE

Concernant le drive, même le leader dans ce domaine, Leclerc, commence à estimer que cela lui coûte excessivement cher.

Céline DAVID

Certes, mais dans l'attente, Leclerc conquiert des parts de marché grâce au drive.

Jean-Luc DELENNE

Nous devons opérer des choix, ce qui implique de faire preuve d'un certain renoncement. On peut gagner des parts de marché et pas d'argent.

Céline DAVID

La boutique de Villiers a affiché une progression de 21 % cette semaine au lieu de 40 %, faute de moyens humains. Quant au drive, il perturbe l'organisation des rayons, ce qui pose des difficultés.

- **Nouveau paysage commercial**

Pierre BAREILLE

Comment interprète-t-on le graphique en page 26 ?

Isabelle HEBERT-JARDIN

Il montre le poids relatif important du e-commerce en France par rapport aux autres pays européens.

Pierre BAREILLE

Quelle est la part relative de Carrefour dans ce secteur ?

Isabelle HEBERT-JARDIN

Elle reste modeste puisque nous venons juste de pénétrer ce marché.

Jean-Luc DELENNE

Nous avons dédié à Rue du Commerce des moyens dédiés et significatifs, en recrutant des compétences à l'externe.

V. Information sur les actions mises en place par l'EEF en 2016, les évolutions de l'outil EnvieDeBouger, mobilités et cartographie des métiers.***Dominique ARCHAMBAULT***

En matière de mobilité, le candidat interne veut être privilégié en tant que tel. Dorénavant, nous ne différencions plus les informations diffusées auprès des candidats internes et externes.

Sylviane LE PELTIER

Pourquoi les candidats internes ne disposaient-ils pas des mêmes informations qu'à l'externe ?

Dominique ARCHAMBAULT

Les candidats internes n'avaient pas accès aux fiches « métier », par exemple. Par ailleurs, le salarié est à l'initiative de sa mobilité et n'a que faire des processus RH pourvu qu'ils soient efficaces et qu'il soit rapidement en contact avec ses interlocuteurs (internet, numéro vert...).

A cet effet, nous proposons dorénavant un site unique, EnvieDeBouger, avec un accès « collaborateurs ». L'identifiant apparaît sur le bulletin de salaire, ainsi que le mot de passe pour les salariés n'ayant pas accès à internet dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions (adresse Carrefour).

Sylviane LE PELTIER

Je vérifierai ce point.

Dominique ARCHAMBAULT

Nous souhaitons simplifier la procédure, avec un numéro vert (limité à trois interlocuteurs), des possibilités de tchats (web conseillers), une adresse mail et un formulaire. Le site EnvieDeBouger recense les différents types d'offres.

Ce site permet également de formuler une candidature spontanée et de trouver différentes informations sur la mobilité (fiches descriptives des métiers, quiz d'orientation, utile aux salariés qui souhaitent changer de métier, application pour organiser et planifier le déménagement...). Le service conseille les salariés.

Mélika JOBARD

Le vivier de candidatures spontanées est-il exploité lors du dépôt de l'offre ?

Dominique ARCHAMBAULT

Les recruteurs ont accès à l'ensemble des candidatures spontanées.

Sylviane LE PELTIER

Ils contacteront donc ces candidats.

Dominique ARCHAMBAULT

Nous souhaitons nous montrer efficaces dans nos recrutements, surtout lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste déjà disponible. De la même façon, les candidats doivent se montrer réactifs et répondre rapidement lorsque nous tentons de les contacter. Pour ma part, je contacte par téléphone tous les candidats afin de vérifier les données administratives et cerner leurs souhaits. Je conviens ensuite avec eux de créer une alerte, qui leur permet de recevoir les annonces susceptibles de les intéresser.

Philippe BOUVARD

Le magasin recruteur a-t-il accès aux noms des candidats ?

Dominique ARCHAMBAULT

Les hypermarchés passent par les chargés de recrutement de l'espace « emploi », qui leur transmettent les candidatures après avoir consulté les intéressés.

Sylviane LE PELTIER

Comment le recrutement se déroule-t-il dans les autres BU ?

Dominique ARCHAMBAULT

Les sièges des autres BU nous contactent régulièrement, notamment *via* le dispositif workflow.

Tahar KHELLADI

Le MRH du salarié candidat est-il informé ?

Dominique ARCHAMBAULT

Lorsque le salarié remplit son formulaire, nous le recontactons dans un délai de 48 heures. Nous demandons ensuite l'accord de la hiérarchie du magasin par l'intermédiaire de la MRH pour mettre à disposition le candidat et sous quel délai.

Tahar KHELLADI

La hiérarchie peut-elle émettre des commentaires négatifs ?

Dominique ARCHAMBAULT

Nous rencontrons plutôt des hiérarchiques qui mettent en avant les qualités de leur personnel.

Cyril BOULAY

Je ne comprends pas ce que doit faire le salarié lorsqu'il reçoit une réponse automatique de votre part l'invitant à utiliser les différents outils mis à sa disposition.

Dominique ARCHAMBAULT

Nous souhaitons que les salariés soient informés des suites données à leur candidature et qu'ils puissent à tout moment savoir où en est celle-ci.

Cyril BOULAY

Les salariés souhaitent surtout savoir les raisons pour lesquelles leur candidature n'a pas été retenue, notamment dans un contexte de restructuration tel que celui auquel sont confrontés les salariés de CPF.

Dominique ARCHAMBAULT

Les chargés de recrutement prennent contact avec le salarié pour leur faire un retour. Les opérationnels prennent moins cette initiative s'agissant de candidats reçus lors de l'entretien final.

Cyril BOULAY

Alors que des sites ferment, il est d'autant plus important de téléphoner au collaborateur pour leur expliquer pourquoi ils n'ont pas été pris sur tel ou tel poste. Certains ECC (Employés Commerciaux Caisse) ont candidaté sur trois postes ouverts et ont reçu trois fois la même réponse.

Dominique ARCHAMBAULT

Certains sites sont plus demandés que d'autres et certains font l'objet de 100 candidatures pour un même type de poste. Nous prenons en compte l'ancienneté de la demande de mutation, mais également la nécessité de reclasser les salariés dont l'emploi est menacé, qui deviennent alors prioritaires.

Nous avons mis en place une équipe « mobilité », ainsi qu'un numéro vert (0 800 87 24 36). Nous avons mis à disposition une base EnvieDeBouger rénovée avec les nouvelles fonctionnalités que je vous ai présentées et nous exerçons également une activité de web conseillers par tchat.

Entre octobre 2015 et 2016, nous avons reçu 3 910 demandes de mobilité (candidatures spontanées et réponses à des offres d'emploi), dont 46 % pour les hypermarchés, 24 % pour les supermarchés et 13 % pour Erteco. Au total, 73 % de nos candidats sont employés, 13 %, agents de maîtrise, et 14 %, cadres.

Au total, 50 % des candidatures sont « en vivier » (disponibles immédiatement), 12 % sont en cours de traitement et 8 % ont été reportées par les directions concernées. Nous avons enregistré 543 salariés ayant formulé au moins un acte de candidature et ayant répondu à un total de 1 229 offres. Depuis le 1^{er} janvier 2016, 1 980 personnes ont été mutées (changement d'établissement) : 56 % d'employés, 36 % de cadres et 8 % d'agents de maîtrise.

Sylviane LE PELTIER

Combien de sollicitations téléphoniques et mails recevez-vous ?

Dominique ARCHAMBAULT

Nous recevons en moyenne 40 à 50 candidatures par jour et nous avons recensé 300 appels au numéro vert.

Sylviane LE PELTIER

Ce numéro est-il connu ?

Dominique ARCHAMBAULT

Les managers communiquent dessus, mais beaucoup de salariés préfèrent nous contacter par mail.

Grégoire DESSAIGNE

Nous vous rappelons également qu'à l'occasion de la communication sur le nouvel accord GPEC en 2015 (leaflets insérées avec les bulletins de paye), nous en avons profité pour communiquer ce numéro vert à l'ensemble des 110 000 salariés. Pour rappel également, les processus mis en œuvre au niveau de l'Espace Emploi France se sont adaptés aux dispositions sur la Mobilité contenus dans notre accord GPEC.

Sylviane LE PELTIER

Recensez-vous le nombre de visiteurs ?

Dominique ARCHAMBAULT

Non. Par contre, je peux me renseigner pour tenter d'obtenir ce nombre.

Pierre BAREILLE

Tous les salariés peuvent-ils formuler une demande sur EnvieDeBouger ?

Dominique ARCHAMBAULT

Conformément à l'accord GPEC, le candidat doit cumuler deux ans d'ancienneté dans l'Entreprise et deux ans sur son poste, et répondre aux conditions d'exercice normales de son métier.

Pierre BAREILLE

En réalité, l'encadrement refuse souvent que les « bons éléments » bénéficient d'une mobilité.

Jean-Luc DELENNE

Il s'agit de cas particuliers. Généralement, l'encadrement conseille plutôt à ses collaborateurs d'évoluer.

Dominique ARCHAMBAULT

Lorsque le collaborateur nous remonte ce type de comportement, nous le signalons à la RH.

Cependant EnvieDeBouger est un outil qui n'a pas vocation à se substituer au travail des managers, qu'il est toujours préférable d'associer à une démarche de mobilité.

VI. Point sur le Projet de Plan de Simplification du Back Office (PSBO)***Hilda COPPIN***

Depuis le mois de juillet, nous avons déployé PSBO dans 108 hypermarchés, dont le magasin de Bayonne qui a ouvert en utilisant la solution, un hypermarché franchisé (Cusset) et un supermarché pilote sur la version « hypermarchés » (Saint Rémy de Chevreuse).

Le projet entre dans une phase industrielle, avec une vague d'intégration à hauteur de 16 magasins tous les quinze jours. Nous utilisons dorénavant une méthode robuste et une formation structurée. Les trois hypermarchés franchisés feront l'objet d'un déploiement au 1^{er} janvier 2017, sachant que la fin du déploiement au sein de ce format devrait s'achever au mois d'avril.

Nous sommes en train de construire une version multi formats, baptisée « Convergence », qui permet de prendre en compte les spécificités des métiers des trois formats.

Mélika JOBARD

Y compris les spécificités « métier » ?

Emmanuel DELERM

Oui. Par exemple, chez Promocash, les prix seront affichés hors taxes.

Aucune région n'a été privilégiée dans le cadre du déploiement. Nous poursuivrons la bascule de la version 1.3 jusqu'au 20 novembre et nous reprendrons au mois de janvier, notamment avec l'intégration des trois franchisés (il s'agit d'ouvertures).

Mélika JOBARD

Quel est votre délai de réaction lorsqu'un dysfonctionnement est remonté ?

Emmanuel DELERM

A la fin du mois d'octobre, 88 % des appels à la *hotline* sont traités dans la foulée. En revanche, le délai moyen de traitement des incidents complexes s'élève à dix jours (contre 75 jours pour

Attica). Parallèlement, nous développons la version 1.4 de Convergence, qui sera déployée chez Promocash et dans les supermarchés, puis les hypermarchés.

Sylviane LE PELTIER

Qui développe PSBO ?

Emmanuel DELERM

Cet outil est développé à l'interne et à l'externe, avec une tendance à l'internalisation au cours de ces deux dernières années. Le recours à l'externe permet de faire face aux pics d'activité.

Mélika JOBARD

Les remontées dont je dispose sont plutôt positives dans les magasins, beaucoup moins sur les sièges.

Emmanuel DELERM

Les utilisateurs constatent :

- une baisse du stock des réserves PGC ;
- un relatif bon fonctionnement du RAO (nous rencontrons encore des difficultés avec les périodes atypiques) ;
- une bonne maîtrise des SMP et des boosters.

Nous devons encore améliorer les fiches de stock, continuer à traiter les engagements (soucis d'inventaires au mois de septembre) et progresser sur les produits inconnus.

Pierre BAREILLE

Un produit inconnu ne devrait pas entrer dans le magasin.

Emmanuel DELERM

Cela arrive pourtant. Si le fournisseur travaille à la fois avec Auchan et Carrefour, il peut arriver que de la salade Auchan soit mise en rayon. Nous devons faire en sorte d'aider la conseillère en îlot central qui se retrouve confrontée au problème.

Par ailleurs, nous avons beaucoup travaillé sur la problématique de la mobilité en magasin (WiFi). Une équipe dédiée aux problèmes de performance et très polyvalente est en train d'être constituée. Nous sommes en train d'optimiser les couches techniques afin de réduire la durée des traitements (-30 % au mois d'octobre).

Philippe BOUVARD

Jusqu'à quelle heure pouvons-nous passer une commande ?

Emmanuel DELERM

En hypermarché, la ramasse intervient vers 4 heures 30, hors PFT.

Les derniers magasins déployés sont satisfaits de l'accompagnement dont ils bénéficient et du dispositif de parrainage, qui perdure après la bascule. Les franchisés sont très satisfaits, sous réserve de la mise au point du rapprochement de facture automatique.

Dominique RIERA

Nous avons constaté lors des débats que les métiers sensibles, le classement et la typologie des métiers demeurent des points d'achoppement :

- La définition des métiers sensibles n'est plus adaptée à l'évolution technologique, commerciale et sociale. Une possibilité serait de conclure un avenant à l'accord GPEC pour résoudre ce problème.
- De même, le débat sur la classification est généré par l'absence de critères définis. La Direction suggère de s'appuyer sur « un faisceau d'indices » pour chaque métier. Il convient de solliciter chaque BU pour connaître les critères sur lesquels elle s'appuie.

Les partenaires sociaux devraient être davantage associés en amont, essentiellement à travers les CE, à ces différentes problématiques. Le comité GPEC peut peut-être formuler une recommandation en ce sens aux BU et CE.

Jean-Luc DELENNE

Nous devons réfléchir à l'éventualité de la négociation d'un avenant, considérant que l'accord GPEC échoit au 1^{er} janvier 2018.

Dominique RIERA

Jusqu'à présent, les franchisés n'étaient pas concernés par la GPEC. Or, la loi du 8 août 2016 prévoit la création d'une instance de dialogue social entre le franchiseur et les franchisés. Il serait utile d'associer le comité GPEC afin, *in fine*, de traiter la problématique de la sortie du statut Carrefour.

Sylviane LE PELTIER

Avez-vous prévu une renégociation de l'accord GPEC ?

Jean-Luc DELENNE

Nous devons le faire, mais nous rencontrons des difficultés à arrêter une date.

La séance est suspendue le 3 novembre à 19 heures 10. Elle reprend le lendemain.

La séance reprend le 4 novembre à 14 heures 25.

Jérôme GANTIN présente l'ordre du jour.

VII. Information sur la mise en œuvre de la réforme de la formation**Philippe ROUVIERE**

Les CQP de la branche sont en place depuis le 1^{er} octobre 2016. Cette nouvelle offre de CQP répond à la réforme de la formation professionnelle de 2014, qui met en place le CPF et institue la garantie d'accès à la formation. Cette garantie suppose des entretiens de professionnalisation tous les deux ans ainsi que deux des éléments suivants : le suivi d'une action de formation, une certification et une progression professionnelle ou salariale.

Les CQP ont été créés par des professionnels de la branche afin qu'ils soient adaptés aux métiers de la grande distribution. Par ailleurs, la loi travail de 2016 prévoit que ces CQP soient construits par bloc de compétences pour chaque diplôme. Ainsi, lorsqu'un salarié a acquis le bloc de compétences d'un diplôme, il n'a pas à le valider à nouveau ultérieurement. En outre, nous avons adhéré à ce processus de bloc de compétences avant même que la loi travail ne le formalise, car nous avons constaté un problème d'accessibilité des salariés de notre branche aux certifications.

Or, la construction des CQP en bloc permet aux salariés d'acquérir progressivement des CQP supplémentaires.

Le CQP « Employé de commerce » comprend un tronc commun à tous les CQP – la relation client, le rayon et l'environnement de travail – et des blocs optionnels spécifiques pour le *drive*, la cuisson du pain et des viennoiseries et le libre-service boucherie. Ainsi, un salarié de l'Entreprise qui a obtenu le CQP « Employé de commerce » et qui évolue vers le rayon charcuterie n'aura qu'à obtenir les blocs réserve, vente assistée et produits charcuterie pour valider le CQP « Vente de produits : charcuterie ».

Par ailleurs, un salarié peut acquérir un CQP sans formation. En effet, un salarié qui travaille dans l'Entreprise depuis longtemps et qui demande à passer son CQP « Employé de commerce » peut bénéficier d'une pré-évaluation. Si celle-ci permet de déterminer que ce salarié a toutes les compétences requises, il valide le CQP « Employé de commerce » sans formation supplémentaire. Si ce même salarié souhaite évoluer vers un poste à la boucherie, il lui suffira de valider les blocs libre-service boucherie et techniques boucher pour obtenir le CQP « Boucher ». Ses heures de formation sont ainsi consacrées aux blocs de compétences liées à la boucherie et non aux autres blocs.

Pierre BAREILLE

Comment les salariés qui ont obtenu un CQP « Métiers de bouche » peuvent-ils être valorisés, en termes de rémunération notamment ?

Philippe ROUVIERE

Chaque entreprise définit ses règles de fonctionnement et ses éléments de valorisation de rémunération.

Le CQP permet de reconnaître les compétences d'un salarié et de favoriser un changement de rayon.

Sylviane LE PELTIER

L'obtention d'un CQP favorise l'employabilité du salarié.

S'agissant des CQP présentés, ils ne concernent que les salariés des magasins. Qu'en est-il des salariés de l'administration ou du siège ?

Philippe ROUVIERE

Tous les salariés ont accès aux 14 000 formations proposées par le RNCP. Par ailleurs, la CPNE a élaboré une liste des certifications susceptibles d'intéresser les salariés de la branche.

Sylviane LE PELTIER

Néanmoins, pour qu'un salarié puisse suivre une formation pendant les heures de travail, celle-ci doit être référencée par la branche.

Philippe ROUVIERE

Dans le cadre du CPF avec l'entreprise associée, le manager peut refuser au salarié de réaliser une certification s'il ne la juge pas utile au regard de son métier. En revanche, dans le cadre d'un CPF non associé, le salarié est libre de choisir la certification qu'il souhaite réaliser. Toutefois, pour que la certification soit financée par le CPF avec l'entreprise associée ou non, celle-ci doit être présente dans les listes de certifications recensées sur le site de la caisse des dépôts et consignation accessible par le compte CPF du salarié, lequel recense les diplômes, mais

également les habilitations et les compétences transverses et les listes de certifications (diplômes, titres, habilitations) priorisées par la CPNE de Branche.

S'agissant des CQP « Animation opérationnelle » et « Management opérationnel », nous avons distingué les compétences entrepôt des compétences magasin, ce qui n'était pas le cas auparavant. De plus, nous avons créé, à la place du CQP « Animation de rayon », le CQP « Animation opérationnelle en magasin » avec l'option « rayon » afin de couvrir un plus large champ de métiers. Par ailleurs, le bloc « sécurité » s'avère différent pour les magasins et les entrepôts, les compétences attendues en entrepôt étant renforcées. En revanche, le bloc « animation d'équipe et travail en équipe » est identique.

Nous avons ajouté le bloc « relation client » au CQP « Management opérationnel en magasin », qui ne faisait pas l'objet d'une compétence spécifique auparavant. De plus, nous avons créé un parcours « Management opérationnel d'un point de vente » pour les chefs de petites unités commerciales afin qu'ils acquièrent une compétence supplémentaire en termes de relations extérieures.

Valentine LOZACH

Les blocs communs entre les CQP « Animation opérationnelle » et « Management opérationnel » sont-ils différents ?

Philippe ROUVIERE

Seul le bloc « relation client » est le même dans les deux CQP. En effet, les animateurs ne sont pas en position de responsabilité, contrairement aux managers.

A la demande des entrepôts, nous avons remis en place le CQP « Préparation de commandes » dont les blocs de compétences devraient être, à terme, transposables au CQP Interbranches.

Le 17 novembre, une réunion est organisée à l'initiative de la CPNE, à laquelle sont invités les partenaires sociaux et les responsables de formation des entreprises de la branche. Par ailleurs, j'ai présenté les nouveaux CQP, les processus ainsi que les règles de validation des compétences à tous les responsables de formation au niveau national, chargés de transmettre ces informations localement.

Pierre BAREILLE

Comment le jury est-il composé ?

Philippe ROUVIERE

Le jury est paritaire.

Pierre BAREILLE

Un travail est-il mené pour inciter les salariés à passer cette certification ?

Philippe ROUVIERE

Dans les hypermarchés et les Market, une prime est accordée aux salariés en poste validant un CQP. Par ailleurs, les CQP permettent aux salariés de développer leurs compétences et donc d'évoluer dans leur carrière. A titre d'exemple, l'accord NAO négocié en 2014 dans les hypermarchés prévoit qu'un salarié qui passe un CQP Boucher peut évoluer vers un poste d'ouvrier professionnel lorsqu'une place se libère. En outre, chaque BU doit s'approprier la démarche des CQP.

Jérôme GANTIN

Les employés comme les cadres doivent en permanence se préoccuper de leur propre employabilité.

S'agissant des salariés occupant des métiers dits « sensibles », les compléments de formation servent à maintenir leur employabilité.

Dominique NUGRE

Les CQP permettent aux salariés de se professionnaliser davantage dans leurs métiers. En revanche, ces certifications ne s'adressent pas aux intérimaires, qui doivent être opérationnels rapidement.

Jérôme GANTIN

Les stratégies de formation définies pour une entité s'adressent principalement au personnel présent afin de maintenir un niveau de qualification satisfaisant au sein de l'Entreprise. En outre, l'obtention de CQP permet au salarié d'être plus mobile, les certifications étant reconnues dans toutes les enseignes de la branche.

Dominique NUGRE

Les préparateurs de commandes qui exercent ce métier depuis des années ne verront pas l'intérêt de valider un CQP.

Jérôme GANTIN

Nous pouvons tout de même les y encourager, d'autant qu'ils obtiendront la certification facilement puisqu'ils exercent le même métier depuis des années.

Dominique NUGRE

Aucune communication n'est déployée dans les établissements pour inciter les salariés à obtenir une certification.

Philippe ROUVIERE

Les dispositifs de communication qui seront déployés dans les établissements ont été validés hier par la CPNE et seront bientôt livrés dans les entreprises.

Nous avons souhaité développer le nombre de CQP pour que ces derniers concernent un plus large champ de métiers, notamment au niveau de la *supply chain*. A ce jour, nous avons développé seize CQP, contre sept auparavant.

Un film est diffusé.

Tous les salariés présents dans le film ont obtenu leur CQP Boucher. Deux d'entre eux bénéficient déjà d'un CDI en boucherie. Nous attendons une réponse pour les autres, en raison de difficultés de mobilité.

Valentine LOZACH

Quels postes ces salariés occupaient-ils avant de se former à la boucherie ?

Philippe ROUVIERE

Ces salariés, employés de commerce, ont répondu à un appel à candidatures lancé dans les entreprises Erteco. Ces derniers ont suivi d'une formation accélérée.

Valentine LOZACH

Combien de volontaires ont participé à cette session de formation ?

Philippe ROUVIERE

Dix personnes ont participé.

Pierre BAREILLE

Ces salariés peuvent-ils s'inscrire à un CAP après l'obtention de leur CQP ?

Philippe ROUVIERE

L'un d'entre eux prépare un CAP dans le cadre d'une professionnalisation, en un an.

Valentine LOZACH

Pourraient-ils ouvrir leur propre boucherie ?

Philippe BOUVARD

Je pense que l'obtention d'un CAP s'avère obligatoire pour ouvrir une boucherie.

Jérôme GANTIN

En effet, les notions de gestion ne figurent pas dans ce CQP.

Philippe BOUVARD

Je regrette qu'un salarié doive convaincre son manager pour participer à une formation lui permettant de changer de métier.

Philippe ROUVIERE

Les managers doivent intégrer ces nouveaux dispositifs de formation.

Jérôme GANTIN

L'Entreprise souhaite accompagner la formation de ses salariés vers des métiers en tension. Toutefois, la démarche de formation demande un réel engagement du salarié, les CFA étant souvent éloignés du domicile des salariés.

Philippe ROUVIERE

Le CQP ne concurrence pas le CAP, mais permet de favoriser la mobilité professionnelle des salariés.

Lors de la prochaine séance, je vous présenterai de manière détaillée la certification CléA qui porte sur la maîtrise des compétences de base en français et en mathématiques, de l'utilisation des techniques usuelles de l'information ou encore sur l'aptitude à travailler en équipe et en autonomie. Le contenu de cette certification s'adresse à tous les salariés de la branche ne disposant d'aucun diplôme.

Jérôme GANTIN

Nous te remercions pour cette présentation.

VIII. Information sur les perspectives d'évolution et d'utilisation des innovations technologiques

Pierre BLANC

Je travaille au sein la Direction de l'innovation France, dont l'ambition consiste à faire reconnaître nos marques, nos services et filiales comme innovants, en particulier en France. Je suis plus spécifiquement chargé du lien avec les start-ups et les partenaires de l'innovation.

L'Apple Pay, système de paiement mobile, a été mis en œuvre en juillet. Il permet de dématérialiser des cartes de paiement, et notamment la carte PASS, afin d'en disposer dans son téléphone. Une fois la carte de paiement associée au téléphone, le client peut régler ses achats dans les hypermarchés et supermarchés, ainsi que dans une partie des magasins de proximité de l'enseigne Carrefour.

Un film est diffusé.

Pierre BLANC

Nous ne communiquons pas officiellement sur les chiffres, mais ils s'avèrent assez satisfaisants. En outre, cette initiative a été mise en place avec Apple Pay, car les études montrent que les propriétaires d'iPhone dépensent davantage que les clients qui possèdent des téléphones Android. Par ailleurs, l'initiative vise à faire augmenter le panier moyen des clients Carrefour ainsi que l'achat d'iPhone et la souscription aux services de la carte Pass.

Dominique NUGRE

Des fuites dans les données informatiques ont-elles été constatées avec ce système ?

Pierre BLANC

A ce jour, aucune fuite de données n'a été constatée.

Ce système assure le même niveau de sécurité qu'une carte bancaire. En effet, seuls les paiements inférieurs à 30 euros peuvent être effectués sans code, dans une limite de trois transactions. De plus, le client ne peut pas procéder à un règlement supérieur à 300 euros. Enfin la fonctionnalité *Touch ID (lecture de l'empreinte digitale)* permet de simuler le code de la carte grâce à l'empreinte du client.

Brigitte PENNE

Les hypermarchés accordent une remise sur achat à leurs salariés lorsqu'ils règlent avec leur carte PASS via Apple Pay. Cette remise est-elle accessible avec ce système ?

Pierre BLANC

La remise est accessible aux salariés grâce à ce système de la même manière qu'une carte PASS physique.

Brigitte PENNE

Y a-t-il d'autres solutions de paiement mobile ?

Pierre BLANC

De nombreux acteurs sont déjà présents sur ce marché, dont le leader mondial est PayPal. En outre, nous estimons que d'autres solutions de paiement seront développées, par exemple pour Android. A terme, une application de paiement Carrefour pourra être mise en œuvre.

Bruno MOUTRY

Les terminaux sont-ils adaptés ?

Pierre BLANC

Tous les terminaux en France sont adaptés.

Bruno MOUTRY

L'entreprise Carrefour reverse-t-elle une redevance à Apple ?

Pierre BLANC

Je ne dispose pas de cette information, mais Apple touche probablement une commission.

Valentine LOZACH

Peux-tu préciser l'effet de ce système sur le montant du panier moyen ?

Pierre BLANC

Ce critère s'avère encore difficile à mesurer. En revanche, le fait est que si le client oublie sa carte, il dispose tout de même de son téléphone pour effectuer un achat.

Par ailleurs, l'application génère une confirmation de la transaction, ce qui peut remplacer le ticket papier. De plus, des évolutions pourront voir le jour comme la gestion des garanties par exemple, l'objectif étant de proposer davantage de service aux clients.

Sylviane LE PELTIER

Quel est l'impact sur l'emploi ?

Pierre BLANC

Les agents de caisse seront amenés à gérer davantage de moyens de paiement qu'auparavant. Toutefois, aucun impact sur l'emploi n'est à signaler.

Le second sujet de ma présentation porte sur le chariot connecté, initiative mise en œuvre à Lille. Cette dernière fait suite à la mise en place de services mobiles enrichis dans un hypermarché à Villeneuve-la-Garenne en 2014 afin de tester l'appétence des clients pour les services numériques. A l'issue des premiers mois de test, une étude qualitative a révélé que les clients souhaitaient majoritairement pouvoir localiser les promotions du catalogue dans le magasin.

Carrefour a donc développé une application mobile pour iPhone, **Promo Coù**, qui permet une géolocalisation par la lumière. L'application allume la caméra du mobile qui reçoit alors des signaux de la lumière, des éclairages LED Philips du magasin, ce qui permet au client de se situer dans le magasin de manière très précise et d'avoir les promotions autour de soi.

Une deuxième version de l'application a été développée pour les tablettes iPad, lesquelles sont mises à disposition des clients et peuvent être fixées sur le chariot. Cette version propose en plus du plan d'implantation des rayons, un volet de coupons publicitaires digitaux proposé en fonction du rayon dans lequel se trouve le client.

A ce jour, seule la promotion est concernée, la géolocalisation de l'ensemble des produits du magasin étant complexe à mettre en place car elle nécessite une infrastructure spécifique. Néanmoins, celle-ci est demandée par les clients.

Pour que le système fonctionne, le responsable de rayon doit rentrer dans une application, fonctionnant sur un iPod, la localisation des produits du catalogue dans son magasin. Cette opération nécessite une certaine rigueur pour éviter des écarts dans la localisation des produits avec le temps.

Sylviane LE PELTIER

Combien de temps cette application sera-t-elle testée ?

Pierre BLANC

L'application mobile a été lancée en 2015. Quant aux chariots connectés, ils ont été mis en place à Lille au cours du premier semestre 2016.

La Direction Concept Hypermarché m'a informé que l'application serait arrêtée en raison de l'arrêt des accords contractuels avec Philips. Pour autant, elle souhaite pouvoir transposer une partie de ces fonctions dans l'application Carrefour & Moi.

Sylviane LE PELTIER

Les clients sont-ils satisfaits par ce dispositif ?

Pierre BLANC

Les retours des clients sont positifs.

A terme, l'objectif vise à proposer des promotions personnalisées aux clients.

Sylviane LE PELTIER

Je trouve que la géolocalisation des produits est un service intéressant à développer pour les clients, davantage que le système Apple Pay.

Pierre BLANC

Carrefour travaille à la géolocalisation automatique des produits. Pour ce faire, nous devrions déployer ce service dans quelques dizaines de magasins en s'appuyant sur la technologie de Pricer, notre fournisseur d'étiquettes électroniques de gondole.

Dominique NUGRE

L'application prendra-t-elle en compte les ruptures de stock ?

Pierre BLANC

Nous serons capables d'associer l'information de stock à l'application. Le produit pourrait donc être masqué de l'application si celui-ci est en rupture.

Pierre BAREILLE

Est-il envisageable de mettre en place des lecteurs optiques sur les chariots afin que la valeur du chariot soit calculée automatiquement ?

Pierre BLANC

Ce sujet a été envisagé, mais nécessiterait un investissement important car il faudrait équiper tous les chariots.

Le troisième point que je souhaite évoquer concerne une initiative des équipes de la *Supply chain* France portant sur le suivi des rotations de *rolls* en France, lesquels s'élèvent à environ 150 000.

Pour optimiser les flux des rolls, il est nécessaire d'obtenir des statistiques sur l'ensemble des rotations. Carrefour a d'abord évalué la mise en place de la technologie RFID. Toutefois, cette option aurait nécessité d'installer de nombreuses infrastructures de lecture à des points de passage, dans les entrepôts et dans les magasins.

Aussi, les équipes Supply Chain ont choisi d'utiliser une autre technologie, à bas débit et à bas coût, LoRa. Cette dernière permet, via des antennes existantes sur le territoire national, de capter la position des balises installées sur les objets. 10 000 chariots seront choisis pour le test qui sera réalisé l'année prochaine. Les chariots indiqueront chacun leur position, et ce quelques fois par jour. Ceci permettra d'élaborer une cartographie des rotations des chariots en France et donc de pouvoir en améliorer leur gestion.

Dominique NUGRE

Compte tenu de l'état des *rolls* lorsqu'ils reviennent en entrepôt, je m'interroge sur la faisabilité de cette initiative.

Pierre BAREILLE

Ce projet a-t-il pour objectif de faciliter la gestion ?

Pierre BLANC

En effet, l'objectif consiste à fluidifier la rotation des *rolls*.

Ce projet a été signé le 20 octobre, en partenariat avec Objenious, filiale de Bouygues Telecom.

Pierre BAREILLE

Une mauvaise gestion des *rolls* a-t-elle été constatée ?

Pierre BLANC

Nous manquons de visibilité quant à la circulation des *rolls* au niveau national.

Valentine LOZACH

S'agit-il de tracer les chariots ou la marchandise qu'ils contiennent ?

Pierre BLANC

Dans un premier temps, l'opération vise à tracer les chariots.

Valentine LOZACH

Certains chariots disparaissent-ils ?

Pierre BLANC

Nous réinjectons entre 5 000 et 6 000 chariots chaque année, en raison de casse ou de perte. L'objectif de l'opération est de déterminer où les chariots se perdent ou se cassent ou encore la durée de vie moyenne d'un chariot, afin d'assurer une meilleure rotation ou de détecter un chariot qui reste anormalement longtemps sur un site.

Jérôme GANTIN

Cette opération vise notamment les *rolls* de la boucherie. En effet, une part importante des *rolls* restent dans les magasins.

Pierre BLANC

Un premier lot de tests sera lancé au cours du premier semestre 2017. La poursuite de l'opération dépendra alors de la réussite de la première partie du projet.

Isabelle PERRIN

Quelle est la durée de vie du capteur ?

Pierre BLANC

La batterie de certains modules fonctionne plus de trois ans.

Dominique NUGRE

Je ne suis pas contre les projets liés à la nouvelle technologie, mais il serait préférable de commencer par remplacer les chariots en mauvais état.

Jérôme GANTIN

Cette opération permettra également d'identifier les chariots à remplacer ou à réparer.

Je vous propose de poursuivre avec le sujet suivant.

Pierre BLANC

Le projet Pepper a été initié fin 2015 dans trois magasins en France, à Claye-Souilly, Nantes Beaujoire et Lyon-Ecully, et deux en Espagne. Le robot Pepper, qui assure sept fonctions différentes, est ainsi resté quatre mois dans ces magasins. Ses animations ludiques, comme le jeu et la prise de photographie, plaisent beaucoup aux clients. Le robot fournit également des informations sur la carte PASS ou sur différents produits grâce à des scénarios sur des recettes, les bandes dessinées et le vin.

L'animation se poursuivra dans d'autres magasins. Par ailleurs, un travail est actuellement mené pour développer un service sur certains produits, comme une aide pour choisir du vin par exemple.

Pierre BAREILLE

Le projet Pepper a-t-il été créé par Carrefour ?

Pierre BLANC

Le robot Pepper a été créé par la société Aldebaran, rachetée récemment par Softbank. En outre, Carrefour a acheté 21 robots pour la France et 14 pour l'Espagne.

Sylviane LE PELTIER

Où sont-ils stockés ?

Pierre BLANC

Ils sont actuellement stockés aux Ulis et sont utilisés pour des animations dans des salons et des événements internes.

Sylviane LE PELTIER

Avez-vous constaté une fréquentation plus importante dans les magasins où les robots ont été utilisés ?

Pierre BLANC

Les enquêtes qualitatives ont démontré que certains clients reviennent grâce au robot. Toutefois, il est compliqué de mesurer l'impact réel sur la fréquentation.

Sylviane LE PELTIER

Pourquoi ne pas avoir déployé plus rapidement ces robots dans les magasins en France ?

Pierre BLANC

Du temps s'est avéré nécessaire pour partager le bilan de cette opération et pour que les équipes Hypermarchés/TGH reprennent le projet à leur compte.

Pierre BAREILLE

Ce robot constitue une aide à la vente pour le consommateur. Nous pouvons imaginer que Carrefour propose des robots pour aider les personnes qui en ont besoin à faire leurs courses, comme les personnes âgées ou malvoyantes par exemple.

Pierre BLANC

C'est un futur possible.

Pour le moment, les contenus du robot ont été rédigés par les équipes projet. A l'avenir, nous souhaitons que les opérationnels dans les magasins puissent eux-mêmes rédiger ou choisir des contenus du robot en fonction de la vie du magasin.

Sylviane LE PELTIER

Ces services d'aide à la personne pourraient déjà être assurés par du personnel et non par des robots, ce que les clients apprécieraient.

Une équipe est-elle dédiée au développement des services à la personne dans les magasins ?

Pierre BLANC

Il s'agit pour nous de développer aussi des services numériques en magasin, bons marché et performants, notamment pour des fonctions pas ou peu couvertes par des personnes. La vocation du projet Pepper n'est pas de remplacer l'humain mais de l'aider ou de le compléter dans son travail. Il sert aussi à automatiser certaines tâches répétitives fastidieuses (par exemple: collecter les avis des clients, réciter une fiche produit, indiquer où se trouve un produit...)

Jérôme GANTIN

Pepper a créé une curiosité chez les clients parce que le concept est nouveau. Toutefois, les informations données par le robot doivent être revisitées régulièrement pour continuer d'attirer les clients.

Pierre BLANC

Nous souhaitons impliquer les équipes responsables de ces projets dans leur mise en place.

Jérôme GANTIN

Nous tenons à remercier Sylviane, Bruno ainsi que Valentine, pour leur accueil ainsi que pour l'organisation de ces deux journées.

La séance est levée à 16 heures 20.