

# Carrefour

## Promotion de la diversité d'origine

Chez Carrefour, nous avons engagé une démarche courageuse en faveur de la diversité d'origine. Nous avons construit un plan d'action concret et mesurable pour assurer la promotion de nos salariés issus de la diversité d'origine dans les instances dirigeantes de l'entreprise.



---

**Année de création de l'initiative : 2023-2024**

---

### Thématiques de la Diversité portées par l'initiative :

origine sociale et culturelle •

Autre : diversité d'origine

---

Nombre de salariés en France : 100 000

---

Nombre de salariés dans le monde : 350 000

---



## Décrivez l'activité de votre organisation

Fort d'un réseau multi-formats de plus de 14 000 magasins dans plus de 40 pays, le Groupe Carrefour est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire. Son réseau de magasins intégrés comptabilise plus de 36000 collaborateurs qui contribuent à faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire qui met l'accent sur la qualité, l'accessibilité et la durabilité et s'engage activement dans des initiatives sociales et environnementales.

## Décrivez votre initiative et ses résultats clés

Carrefour est engagé en faveur de la promotion de la diversité d'origine qui prend appui sur un plan d'action concret et mesurable autour de 3 piliers: le recrutement, la formation et la promotion interne. Un grand sondage anonyme et confidentiel a été adressé à 100% des salariés en France, et nous avons analysé les résultats et construit une conviction: celle de soutenir un public spécifique: les femmes issues de la diversité d'origine qui souffrent d'un double plafond de verre. Parallèlement, nous avons construit une stratégie des alliés en formant l'ensemble des collaborateurs à la cause.

## Dans quel contexte cette initiative a-t-elle été créée ?

**En mars 2024, Alexandre Bompard a dévoilé un plan ambitieux pour renforcer la diversité d'origine chez Carrefour, entreprise déjà naturellement diverse, reflet de la société française.**

Un sondage a été mené auprès des 100 000 des collaborateurs en France. Les résultats montrent une surreprésentation de la diversité d'origine par rapport à la moyenne nationale, mais un manque de représentation dans les postes de direction, surtout chez les immigrés de première génération et encore plus chez les femmes issues de la diversité, confrontées à un double plafond de verre. Carrefour a donc décidé d'agir concrètement, collectivement et durablement. Le plan repose sur trois axes : le recrutement, avec des processus équitables et sans biais ; la formation, pour développer les compétences et lutter contre l'autocensure ; et la promotion, pour garantir un accès équitable aux postes à responsabilité. Ce projet a été coconstruit avec les collaborateurs, incarné par des rôles modèles, et des partenaires engagés comme le Club du 21<sup>e</sup> siècle et Les Déterminés.

## Quel est le public cible de cette initiative ?

**Nos 100 000 collaborateurs Carrefour en France présents dans l'ensemble de nos établissements: magasins, entrepôts et sièges.**

## Décrivez l'initiative

### Un grand sondage volontaire et anonyme a été adressé à l'ensemble de nos collaborateurs Carrefour en France.

Le taux de participation a été de 24%, ce qui est un excellent résultat pour ce type de sondage. Une fois les résultats compilés et analysés par notre tiers de confiance Ipsos, nous avons engagé des moyens financiers pour nouer des partenariats externes pertinents et alloué des moyens humains en interne pour faire vivre la démarche. Le sujet de la diversité d'origine étant un sujet très sensible, il a fallu apporter des gages de confiance à toute la communauté Carrefour et apporter la preuve de notre légitimité et de notre sincérité d'action. La première étape a été de faire de la pédagogie sur les résultats du sondage et de rassurer les plus inquiets. La seconde étape a été de nouer des partenariats utiles à l'atteinte de nos objectifs et de profiter de l'éclairage d'experts pour proposer des solutions adaptées. Enfin, la dernière étape a été d'assurer le suivi des actions engagées et de continuer le travail d'acculturation par des prises de parole de l'entreprise régulières sur le sujet.

## Bilan et résultats

**Les résultats de l'enquête sont clairs : la diversité d'origine est sur représentée par rapport à la moyenne nationale au sein de nos équipes (14% chez Carrefour contre 12% en France) mais elle ne se reflète pour autant pas pleinement dans nos instances dirigeantes d'entreprise, notamment chez les immigrés de première génération, qui accèdent moins souvent à des postes à responsabilité.**

Le constat est encore plus marqué pour les femmes, qui subissent un double plafond de verre, lié à leur genre et à leur origine. A ce constat, nous avons décidé d'agir en proposant un plan d'action concret et mesurable autour de 3 grands piliers: Recrutement, Formation et Promotion interne. Nous avons noué un partenariat avec Les Déterminés afin de pouvoir sourcer en externe des talents issus de la diversité d'origine afin de proposer leur candidature aux recruteurs internes. Nous avons ambitionné de recruter 25 talents en externe (diplômés Bac+4/5), intégrés au sein d'une promotion spécifique, avec la volonté de renouveler l'opération chaque année. Nous avons formé 93% des salariés Carrefour en France à la non discrimination et proposé à 20 femmes issues de la diversité d'origine, et de notre vivier de talents internes, de suivre une formation spécifique/mentoring de 9 mois en partenariat avec le Club du 21ème siècle. Enfin, nous avons sensibilisé les managers à la détection des talents issus de la diversité d'origine lors des comités carrières pour accélérer leur visibilité. Enfin, nous avons adressé une campagne de rôles modèles aux 100 000 collaborateurs Carrefour en France pour visibiliser les parcours et les trajectoires de succès qui existent en interne.

### Nombre de collaborateurs touchés directement en France

Janvier – Juin 2025

Le programme débuté en septembre en 2024 a continué de vivre en 2025. Chaque mois se tient une conférence sur la diversité d'origine. Le parcours d'intégration des talents externes recrutés via notre partenaire Les Déterminés a débuté en mars 2025. Le programme de formation des femmes issues de la diversité d'origine avec notre partenaire Le Club du 21 siècle a permis de planifier une rencontre par mois, d'organiser 5 sessions de co-développement collectif et une rencontre de networking. Tous les chiffres sont disponibles dans la prochaine rubrique "2024"

| Nombre de collaborateurs touchés directement en France                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024                                                                     | <p>Nous avons adressé le sondage aux 100 000 collaborateurs en France soit 100% de la communauté Carrefour.</p> <p>Nous avons entretenu 42 talents externes en lien avec notre partenaire Les Déterminés, et organisé 3 sessions de recrutement qui ont mobilisé 36 experts RH internes.</p> <p>Nous avons constitué 40 binômes composés de femmes issues de la diversité et de membres du ComEx Groupe de Carrefour.</p> <p>Nous avons formé 93% soit 93 000 collaborateurs Carrefour France sur le sujet des discriminations liées à la diversité d'origine.</p> <p>Nous avons accompagné 20 femmes, issues de notre vivier de Talents et de la diversité d'origine, grâce à notre partenaire Le Club du 21ème siècle et à son programme Reveal@her, en plus des nombreux autres programmes de coaching et/ou de mentorat déjà existants au sein du Groupe:</p> <p>214 femmes ont suivi le programme Women Leaders</p> <p>34 femmes ont bénéficié du programme Femmes Booster</p> <p>des promos de Graduates Grandes Écoles désormais totalement paritaires avec 50% de femmes</p> <p>des classes de interne de Carrefour, École des leaders, totalement paritaires sur les deux dernières années</p> <p>Tous ces programmes s'inscrivent dans notre politique d'évolution interne vers des postes à responsabilités et au sein des instances dirigeantes de l'entreprise.</p> <p>Nous avons sensibilisé 600 personnes au sujet de la diversité d'origine grâce à nos webinaires mensuels appelés "Café de la Diversité"</p> |
| Nombre de collaborateurs et/ou étudiants touchés indirectement en France |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Depuis la création de l'initiative                                       | <p>Nous avons adressé le sondage aux 100 000 collaborateurs en France soit 100% de la communauté Carrefour.</p> <p>Nous avons entretenu 42 talents externes en lien avec notre partenaire Les Déterminés, et organisé 3 sessions de recrutement qui ont mobilisé 36 experts RH internes.</p> <p>Nous avons formé 93% de la population Carrefour France sur le sujet des discriminations liées à l'origine.</p> <p>Nous avons accompagné 20 femmes, issues de notre vivier de Talents et de la diversité d'origine, grâce à notre partenaire Le Club du 21ème siècle et son programme Reveal@her.</p> <p>Nous avons constitué 40 binômes composés de femmes issues de la diversité et de membres du ComEx Groupe de Carrefour.</p> <p>Nous avons sensibilisé 600 personnes au sujet de la diversité d'origine grâce à nos webinaires mensuels.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nombre de personnes externes touchées en France                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Depuis la création de l'initiative                                       | <p>Nous avons communiqué en externe sur ce programme en faveur de la diversité d'origine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une conférence de Presse en Juin 2024 devant une quinzaine de journalistes, ayant généré plus de 300 retombés presse</li> <li>- Une publication sur nos réseaux sociaux avec une surface d'audience de 15 millions de followers.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Quel a été l'impact de l'initiative ?

Cette initiative a permis de lever un tabou, celui de la promotion de la diversité d'origine.

Dans un moment où les vents contraires se sont levés contre les initiatives en faveur de la diversité, être un Groupe de la taille de Carrefour et de s'engager sur ce sujet, a été perçu par les salariés comme une marque de courage et une réaffirmation des valeurs de l'entreprise. De plus, le fait que la quasi totalité des salariés de Carrefour en France ait suivi la formation sur la lutte contre les discriminations liées à la diversité d'origine, a inévitablement posé le sujet comme une priorité et fait bouger les lignes en internes.

## En quoi cette initiative est-elle innovante?

Cette initiative est innovante car elle aborde un sujet jugé risqué, politique et clivant en entreprise. Le premier frein était interne : droit à le faire, risque médiatique, égalité des chances. Mettre en place un plan d'action sur la diversité d'origine est à la fois innovant, essentiel et courageux. Nous sommes les seuls en France à avoir mené une enquête dédiée auprès de nos 100 000 collaborateurs. Cela nous a permis d'engager des actions concrètes pour réduire les inégalités constatées.

### Pour en savoir plus

- <https://www.carrefour.com/fr>