

## Carrefour, le distributeur où il fait bon vivre

**Depuis quelques temps, le numéro deux mondial de la grande distribution redouble d'efforts pour effacer l'image négative dont il est victime. Ses efforts sont payants.**

« *Quoi, tu es fou ! Tu vas là-bas, mais c'est très dur !* » Voilà la réaction d'un copain de promo lorsqu'un jeune diplômé de Sup de co annonce qu'il est embauché chez Carrefour (500.000 salariés, dont 134.000 en France). Les préjugés sont tenaces. Horaires infernaux, travail dans le froid, vie de famille à la trappe, mobilité subie, management directif, pression des chiffres... Tout comme l'ont été l'intérim, la restauration rapide, le BTP et, plus récemment, les « call centers », la grande distribution est un secteur encore mal aimé du public. « *Il est stigmatisé* », n'hésite pas à dire Cécile Cloarec, la DRH

du groupe. Pourtant, l'enseigne a des arguments à faire valoir. Une société du CAC 40, leader sur son marché en Europe, numéro deux mondial, une forte implantation à l'international, des emplois non délocalisables, une tradition d'innovation depuis la création en 1963 de l'hyper, né du concept « tout sous le même toit ». Ce temps d'avance signe encore la différence face aux concurrents.

### Big bang culturel

Mais, à l'heure où l'entreprise cherche à séduire les jeunes diplômés à bac + 5, Cécile Cloarec veut faire de « Carrefour employeur » une enseigne où tout candidat est sûr d'être formé, bien rémunéré et de se sentir bien. Il y a deux ans, elle a donc remis à plat les pratiques RH. Prête à réviser les termes du pacte social d'origine. En particulier sur les conditions de

travail. « *Dans les années 1970-1980, le deal avec les managers était le suivant : une forte implication au travail, une grande flexibilité horaire en échange de promotion rapide. Or, aujourd'hui, l'évolution sociétale exige un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée et la progression interne est plus lente. Il nous faut donc réviser le deal.* »

La signature de la [charte](#) de la parentalité en 2008 a encore accéléré le processus. Depuis, ça « phosphore » dans toutes les entités pour trouver des aménagements. Les chefs de rayon peuvent déjà prendre deux jours de repos hebdomadaires consécutifs et bientôt ce devrait être le tour des directeurs de magasin. Les réunions seront proposées à des horaires raisonnables et pas après 18 heures. La mobilité, de règle, n'est plus imposée au milieu de

l'année scolaire et pas forcément à l'autre bout de la France. De leur côté, les directeurs sont incités à donner un retour positif à leurs équipes et pas seulement le négatif. Un véritable big bang culturel pour les anciens ! En outre, Carrefour loue des berceaux dans des crèches pour les mamans salariées, installe des conciergeries, ouvre des salles de sport, se soucie de risques psychosociaux en y sensibilisant ses managers. Et songe à faire appel à la luminothérapie.

« *On a le droit de prendre du plaisir au travail, cela n'empêche pas d'être performant* », déclare Cécile Cloarec. Certes, l'entreprise n'est pas philanthrope. Elle y gagnera en efficacité. Mais qui aurait parié sur un tel virage « bien-être » chez le distributeur ? Il a même été primé par le jury de Top Employeurs France en mars 2009.

M.-M. S.