

**ACTIVATION OF LOCALIZED RESOURCES ACCORDING TO A SHARED
VALUE LOGIC; APPROACH ADOPTED BY THE LARGE SIGNS TO
CONSOLIDATE THEIR TERRITORIAL ANCHORAGE.
CASE: CARREFOUR WORLD GROUP AND CARREFOUR ALGERIA**

**ACTIVATION DES RESSOURCES LOCALISEES SELON UNE LOGIQUE DE
VALEUR PARTAGEE ; APPROCHE ADOPTEE PAR LES GRANDES
ENSEIGNES EN VUE DE CONSOLIDER LEUR ANCRAGE TERRITORIAL.
CAS : GROUPE CARREFOUR MONDE ET CARREFOUR ALGERIE**

*** Amina CHIBANI**

*Maître de conférences en marketing, École Supérieure de Commerce d'Alger
a_chibani@esc-alger.dz*

Reçu le : 17/03/2019 Accepté le : 06/04/2019 Publication en ligne le: 10/06/2019

ABSTRACT: The territorial dimension is increasingly taken into account in the company's strategy. . It reflects the weight of the local context in developing and consolidating its competitive advantage. The purpose of this contribution is to highlight the innovative and original approach of the Carrefour Group, the global retail brand, in terms of strengthening its competitiveness. Since its internationalization, Carrefour's competitive advantage has found its origin and tenacity in its various territories thanks to a territorial anchorage consolidated by territorial levers creating value, often shared by its various stakeholders.

Key words: Territory, Shared value, Proximity, Territorial anchoring, MDD of terroir.

JEL Classification : D3 G30 O10 O12

RESUME : La dimension territoriale est de plus en plus prise en compte dans la stratégie de l'entreprise. . Elle rend compte du poids du contexte local dans le développement et la consolidation de son avantage concurrentiel. L'objet de cette contribution est de mettre en exergue l'approche innovante et originale du groupe Carrefour, enseigne mondiale de la distribution, en matière de renforcement de sa compétitivité. Depuis son internationalisation, l'avantage concurrentiel de Carrefour trouve son origine et sa ténacité dans ses différents territoires d'implantation grâce à un ancrage territorial consolidés par des leviers territoriaux créateurs de valeur, souvent, partagée par ses différentes parties prenantes.

Mots clés : Territoire, Valeur partagée, Proximité, Ancrage territorial, MDD de terroir.

1. INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation des économies, le territoire n'est plus considéré comme un simple support de facteurs. Il est à la fois un réservoir et un potentiel de ressources dont l'entreprise peut se saisir pour le développement d'un avantage concurrentiel. L'ancrage territorial devient alors la source de la compétitivité de l'entreprise (Lauriol, Perret, & Tannery, 2008, pp.181-198)

* Auteur correspondant

Le modèle conventionnel de l'entreprise désincarnée et soumise aux seules forces du marché se trouve ainsi substitué à celui de l'entreprise soucieuse de développer un avantage concurrentiel durable bâti selon une logique de création de valeur que les professeurs Porter et Kramer (2011, p. 64) qualifient de « *partagée* ».

La théorie de la valeur partagée consiste « à créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis ». La notion de création de valeur partagée invite les entreprises à replacer les démarches de responsabilité sociétale au cœur de leur stratégie, tout en recherchant la compétitivité.

Michael E. Porter et Mark R. Kramer théorisent que la valeur partagée pour une entreprise repose précisément sur trois leviers distincts :

- Elle suppose de l'entreprise tout d'abord de repenser et reconcevoir ses produits et ses marchés en revisitant l'ensemble des impacts environnementaux des process et produits.
- Redéfinir et aborder différemment le concept de productivité au sein de la chaîne de valeur, en se recentrant sur la qualité intrinsèque du produit et sur sa valeur d'usage tout en s'interrogeant notamment sur les connexions entre l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise et les problèmes sociétaux qui l'entourent.
- Elle suppose enfin de l'entreprise de contribuer à la dynamique de communauté des acteurs économiques à laquelle elle appartient et, en retour, de mieux tirer parti des avantages induits par cette appartenance. Ces nouvelles zones locales de développement vont générer de nouveaux marchés sur lesquels l'entreprise initiatrice sera leader – parce que la première.

Ces deux derniers leviers introduisent l'influence de la localisation de l'entreprise sur sa performance économique et inscrivent l'ancrage territorial comme un axe stratégique source de création de valeur.

Pecqueur, B. (2007, pp : 41-52) indique que « *pour asseoir la compétitivité à base territoriale, la valeur créée, captée et partagée suppose de l'entreprise une activation des ressources localisées. Cette valeur est alors au fondement de son ancrage territorial* ». L'ancrage territorial se mesure par les multiples liens marchands et non marchands que l'entreprise noue avec le territoire.

Nous nous intéressons, dans cet article, à la diversité des leviers territoriaux dont l'entreprise peut se saisir pour le développement d'une stratégie d'encrage et plus précisément au cas du groupe Carrefour deuxième distributeur mondial, qui fait de l'ancrage territorial, à la fois un élément de différenciation, et un axe stratégique majeur. Devant cet état de fait, nos interrogations sont les suivantes : **Quels sont les leviers stratégiques de la valeur partagée sur lesquels une enseigne peut s'appuyer pour maintenir voire accroître son ancrage territorial ?** Nous y répondons donc par l'étude du cas groupe Carrefour monde et Carrefour Algérie.

Dans une première partie, nous posons le cadre théorique de la recherche en identifiant les concepts clés qui définissent les liens de l'entreprise au territoire. Dans une deuxième partie nous discuterons des atouts du Groupe Carrefour, de son original avantage concurrentiel et de la nature des divers leviers territoriaux sur lesquels l'enseigne Carrefour monde s'est appuyer pour développer son ancrage territorial. Enfin, la dernière partie nous invite, sur la base des données collectées auprès des responsables HDA (société qui exploite l'enseigne Carrefour Algérie) à préciser le potentiel de Carrefour Algérie et ses engagements au profit de son territoire d'implantation.

2. THEORIES SUR LE TERRITOIRE ET EMERGENCE DU CONCEPT D'AVANTAGES CONCURRENTIELS A BASE TERRITORIALE

Dans un contexte de mondialisation, caractérisé par une compétition fondée plus sur la flexibilité, la variété, la qualité et l'innovation que sur les coûts, le territoire est au centre des stratégies d'attractivité pour le développement économique des nations. Désormais, prévaut un consensus autour de l'idée que le territoire est un objet stratégique qui doit investir dans une politique d'image, de différenciation/spécialisation, et valoriser ses qualités.

2.1 Les ressources territoriales, source de création de valeur

La construction de l'avantage concurrentiel à base territoriale, c'est-à-dire les ressources du territoire qui peuvent être constitutives de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, nous renvoie aux travaux de Barney & Clark (2007) portant sur l'approche par les ressources (AR).

En reproduisant le vocabulaire de l'AR (Barney & Clark, 2007), les ressources peuvent être définies comme un ensemble complexe d'atouts susceptible de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. La nature de ces ressources, à la base de la compétitivité de l'entreprise, relève à la fois d'éléments tangibles (ressources naturelles, ressources matérielles, ressources humaines ...) ou intangibles (ressources immatérielles : compétences et/ou capacités des salariés, niveau d'apprentissage organisationnel, innovation ...). Néanmoins, ces ressources ne pourront permettre à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel que si elles sont activées, c'est-à-dire transformées en actifs stratégiques valorisables, rares, difficilement imitables et non substituables. Des travaux plus récents portant sur l'AR, notamment ceux de Dyer & Hatch (2006, pp : 701-718) soulignent l'intérêt de l'entreprise à créer, à capter, ou partager des ressources au sein d'un réseau.

Cette incitation à l'échange et à la prise de risque partagée avec d'autres partenaires, apparaît d'autant plus forte que l'environnement est complexe et turbulent (Kogut, 2000, pp : 405-425).

Au fait, l'opportunité que constitue pour l'entreprise de fonctionner en réseau, tout en renforçant la dimension locale au sein du réseau ainsi constitué, conduit à rendre compte de l'influence du territoire dans la création et la captation des ressources dont elle peut bénéficier. En référence aux fondements de la théorie de l'AR, il s'agit de s'interroger sur la nature de ses ressources territoriales, qui peuvent être une source de création de valeur pour l'entreprise. À ce titre, les économistes de l'École Française de la Proximité (Torre, 2010, pp : 409-437) s'intéressent à la spécificité des ressources du territoire, à savoir à leur degré de transférabilité.

En fait, le territoire ne devient distinctif pour l'entreprise que s'il dispose de ressources territoriales spécifiques. Le caractère spécifique par opposition au caractère générique des ressources mobilisées par l'entreprise conditionne ainsi la nature du rapport qu'elle entretient avec le territoire (Pecqueur, 2007). Si les ressources naturelles (énergie, environnement, aménités, ...) ou matérielles (infrastructures, investissements spécifiques,

...) sont facilement transférables ou mobilisables dans d'autres localisations, elles seront génériques et dans le cas contraire, spécifiques.

De leur côté, Tallman, Jenkins, Henry, & Pinch (2004, pp : 258-271) associent aux ressources territoriales deux propriétés fondamentales : le premier critère a trait à leur faible mobilité c'est à dire leur attachement au territoire ; leur émergence résultant du jeu des acteurs localisés (clients, fournisseurs, autres entreprises, collectivités locales, salariés, ...). Le deuxième critère renvoie au rôle essentiel de la connaissance, ou plus précisément des savoirs, savoir-être et savoir-faire localisés qui ne peuvent être transmis et développés que par des interactions répétées au sein de territoires qui favorisent les sentiments d'appartenance communautaire et le développement de processus d'apprentissage collectif (Tallman, Jenkins, Henry, & Pinch, 2004).

Saives (2002, pp : 57-75) affirme que la transformation de ces ressources territoriales en actifs stratégiques valorisables, rares, non imitables et non substituables, qui seront à la source de l'avantage concurrentiel à base territoriale de l'entreprise suppose de fait de s'appuyer sur différents leviers territoriaux qui intensifieront l'ancrage et concomitamment lui permettront de développer sa compétitivité.

2.2 Proximités et leviers de l'ancrage territorial

Le levier territorial consiste en « *une appropriation de l'espace par l'accès à, ou la construction des, ressources et compétences économiques, idéologiques et politiques génériques ou singulières voire spécifiques, locales et supra-locales* » (Saives et al., 2011, p. 60). Le levier territorial invite de fait à intégrer dans l'analyse le concept de proximité, comme catalyseur de l'activation des ressources territoriales.

La création d'une compétitivité à base territoriale s'appuie principalement sur la proximité des acteurs au sein du territoire et s'affranchit en partie des contraintes de la distance (Thoenig et Waldman, 2005). Le terme de proximité est généralement associé uniquement à la proximité géographique. Cependant, ce que recherche une entreprise dont la stratégie est orientée vers le territoire, ce n'est pas simplement la proximité géographique ; elle cherche plus fondamentalement à mobiliser le potentiel de la proximité géographique. Cela passe notamment par le développement des interactions voire des échanges avec les autres acteurs du territoire. Pour qualifier la proximité, une dimension supplémentaire doit être ajoutée. Rallet et Torre (2004, p. 27) utilisent le concept de « *proximité organisée* » qui renvoie « *à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* ».

D'un point de vue stratégique, Torre (2010) affirme que la dimension territoriale apparaît si la proximité géographique favorise la proximité organisée. C'est à partir et autour de « *ces* » proximités que se construit le territoire de l'entreprise, à savoir le territoire au sein duquel les activités se déploient et font sens collectivement. Deux logiques président alors à l'accroissement des interactions et des échanges au sein du territoire : une logique d'appartenance qui s'appuie sur des normes, des règles, des routines de comportement explicites ou tacites (appartenance à un même réseau professionnel) et une logique de similitude qui repose sur un système de représentations principalement tacites (Torre, 2010). L'idée de base est que les relations formelles et informelles qui se nouent avec les acteurs géographiquement proches autour de ces deux logiques, suscite la créativité, la réactivité et sont, en ce sens, une source de compétitivité pour l'entreprise localisée.

Les proximités apparaissent ainsi comme les catalyseurs de l'activation des ressources du territoire (Saives, 2002). On peut, en effet, distinguer différents modes d'activation

auxquels sont associés différents types de proximité. L'activation simple suppose un rapport quasi-marchand de l'entreprise au territoire. Elle renvoie à l'adoption de stratégie d'entreprises nomades ou « *marchandes* » pour reprendre la terminologie de Thoenig et Waldman (2005). L'activation complexe des ressources du territoire repose sur la capacité de l'entreprise à mobiliser le potentiel des proximités géographique et organisée. Elle suppose la mise en place de mécanisme proche du réseau « *territorialisé* » pour l'exploitation de ressources peu transférables ou la création de ressources spécifiques. Cette activation suppose de l'entreprise de « *marquer* » le territoire (Thoenig & Waldman, 2005) à savoir de lier durablement à la logique de localisation, celle de l'ancrage.

Une stratégie d'ancrage territorial suppose donc un processus territorialisé de création de valeur, et impose une vision dynamique et une démarche opérationnelle. Pour faire le lien entre cette stratégie et son exécution, **différents leviers territoriaux** sont mis en évidence et sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer, pour créer, capter, ou partager la valeur (Zimmermann, 2005, pp : 21-36).

Le **premier levier territorial** renvoie à la capacité de l'entreprise à proposer une offre de produits et/ou services sur-mesure localisée et de bénéfices qui sont porteurs de valeurs pour le client, par la double activation de la proximité géographique et organisée.

Le **deuxième renvoie à l'expertise** dont doit faire preuve l'entreprise en local pour la réalisation de son offre. Elle consiste à articuler des ressources spécifiques pour créer la valeur, la capter et/ou la partager.

Le **troisième levier repose sur la capacité de l'entreprise à s'insérer aux réseaux locaux** en bénéficiant d'une légitimité territoriale. Cette capacité dépasse la simple relation liant les clients et les fournisseurs et intègre l'ensemble des parties prenantes censées influencer sur la chaîne de valeur (partenaires, concurrents, collectivités locales, associations,...).

Chaque levier territorial suppose pour être évalué d'être étroitement articulé avec d'autres dimensions qui dépassent souvent le local.

3 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL A BASE DE TERRITOIRE DU GROUPE CARREFOUR MONDE.

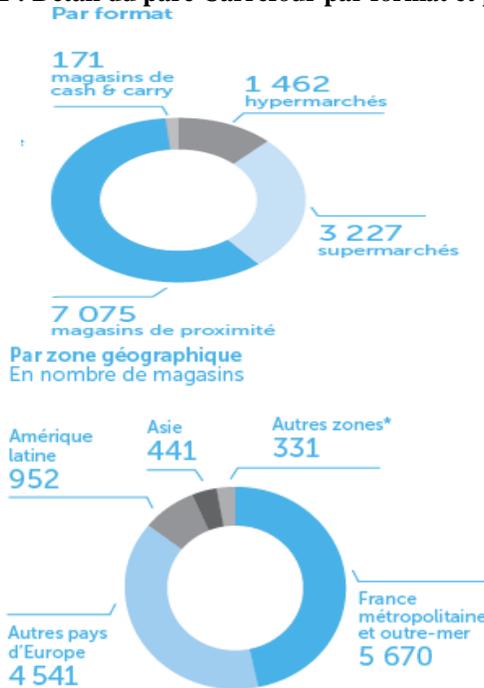
En tant qu'entreprise pionnière, inventeur de l'hypermarché à la française, Carrefour, commerçant alimentaire de référence, premier distributeur français et deuxième acteur mondial derrière le groupe Walmart (chaîne américaine), contribue activement par ses engagements en faveur d'un commerce innovant, durable et créateur de valeur, à la transformation du marché de la distribution.

Carrefour jouit d'un avantage concurrentiel plutôt singulier, acquis et bâtis tout au long de son processus d'internationalisation. Ce dernier s'illustre à travers son modèle multilocal, multiformat et omnicanal mis en œuvre à l'échelle internationale, nationale, et locale. Partout où il est implanté, Carrefour s'engage en faveur des territoires : accompagnement des fournisseurs locaux et PME, emploi et formation professionnelle, lutte contre le gaspillage, mécénat et solidarité.

3.1 Une approche multilocale, multiformat et omnicanale

Avec un parc de presque 12 000 magasins dans plus de 30 pays*, Carrefour est le commerçant alimentaire de référence. Aujourd’hui présent en France métropolitaine et outre-mer (47,5% de son parc), dans d’autres pays d’Europe (38%), en Amérique latine (8%), en Asie (3,7%), ainsi que sur d’autres zones (Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine : 2,8%).⁽¹⁾

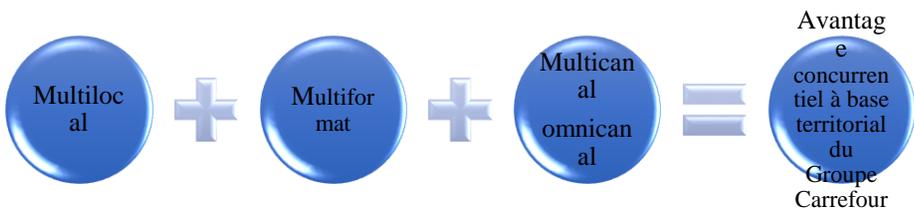
Figure 1 : Détail du parc Carrefour par format et par région



Source : Rapport d’Activité annuel du groupe 2016.

Le groupe s’appuie sur un parc de magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires locaux et propose, dans chaque pays, chaque région, une offre de proximité, construite à partir d’une écoute attentive des clients.

Figure 2 : Avantage concurrentiel à base territorial du Groupe Carrefour



Source : Illustration personnelle à partir de documents internes du Groupe Carrefour

* Dont 7075 de proximité, 3227 supermarchés, 1462 hypermarchés et 171 Cash & carry.
⁽¹⁾ Extrait du Rapport d’Activité annuel 2016.

En partenariat avec les acteurs locaux fortement ancrés sur leur territoire, le modèle « **multilocal** » de Carrefour est une parfaite illustration de l'approche « Globalisation »*. Les magasins sont ancrés localement réactifs et/à l'écoute de leurs clients, tout en bénéficiant du support, de la logistique et les leviers d'action d'un groupe de distribution international.

Carrefour à, également, fait le choix de devenir un **distributeur multiformat**** . En effet, Pour répondre au mieux à la diversité des besoins des clients, qui veulent du choix, des prix, de la qualité et des courses plus rapides dans un environnement simple et convivial, les magasins Carrefour, qu'ils soient urbains ou ruraux, particuliers ou professionnels, en France et à l'international, se déclinent en **4 différents formats : l'hypermarché, le supermarché, les magasins de proximité et les magasins de Cash & carry**. Ce modèle multiformat repose sur des expertises spécifiques quand le mode d'exploitation est en propre mais aussi en franchise grâce à des franchisés professionnels dans leur compréhension du commerce.

En complément du multiformat, Carrefour a poursuivi son développement sur l'e-commerce alimentaire et non-alimentaire en adoptant une approche **multicanal** où magasins et solutions en ligne interagissent de façon complémentaire (**Acheter en ligne et se faire livrer ou acheter en ligne et retirer ses produits en magasin « Carrefour Drive »**).

En 2016, le distributeur génère 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur Internet (carrefour.fr, Ooshop.fr, Rue du commerce et Greenweez). Carrefour renforce, ainsi, son évolution vers l'**omnicanal** et propose désormais une offre en ligne dans 100% de ses pays intégrés, notamment en France, en Brésil et en Chine⁽²⁾.

La tendance ces dernières années est à l'expansion des enseignes de proximité dans le monde.

Sur ce terrain, Carrefour fait de la franchise un atout majeur de la proximité. Le groupe se développe sous différentes enseignes de franchise et la branche proximité du groupe compte pas moins de cinq enseignes^(*). Pour développer ces enseignes, le distributeur mise sur la franchise et la location-gérance et recrute chaque année 250 nouveaux partenaires

* « **Glocalisation** », néologisme formé par les mots « Globalisation » + « localisation ». C'est un concept alliant les tendances globales aux réalités locales, il se traduit par l'adaptation spécifique d'un produit ou d'un service à chacun des lieux où il est vendu, ou à chacune des cultures à laquelle il s'adresse. Pour l'entreprise-réseau, le terme désigne un mode de gestion à la fois global et local dans le cadre d'une économie mondialisée.

** La fusion avec le distributeur Promodès en 1999 (Champion, Continent, Shopi, 8 à Huit) a beaucoup joué dans cette diversification et Carrefour a fait facilement son entrée dans les centres villes.

⁽²⁾ Communiqué Chiffre d'affaires 4 trimestre et annuel 2016 (http://www.carrefour.com/sites/default/files/communiqu%C3%A9_carrefour_t4_2016_190120171_.pdf), sur [carrefour.com](http://www.carrefour.com), 15 janvier 2016.

^(*)-Carrefour Contact (commerces de 350 à 900 mètres carrés s'implantant en zone rurale),

-Carrefour Express (sur des surfaces de 90 à 300 mètres carrés, ces supérettes s'adressent à une clientèle aussi bien rurale que citadine qui fait ses courses tous les jours et à n'importe quelle heure),

-Carrefour City (points de vente de 200 à 900 mètres carrés positionnés en hyper centre-ville)

-Carrefour Montagne (magasins implantés au cœur des stations de ski, d'une superficie comprise entre 200 et 450 mètres carrés).

franchisés^(**). "Carrefour Proximité France est leader dans le secteur de la franchise et du commerce alimentaire. Il s'appuie sur un réseau de plus de 4 000 magasins ancrés dans la vie locale, en milieu urbain, périurbain et rural, avec des horaires d'ouverture adaptés aux modes de vie des habitants.

3.2 Principaux leviers territoriaux à l'origine de l'ancrage territorial du groupe Carrefour

Tout au long de son processus d'internationalisation, Carrefour a renforcé le déploiement de sa politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au sein de ses différents pays d'implantation et dans les différents métiers. La stratégie RSE, qui s'articule autour de la lutte contre toute forme de gaspillage, la préservation de la biodiversité et l'accompagnement continu des partenaires, s'ancre dans l'engagement sociétal et environnemental du groupe. Ainsi, depuis près de 25 ans le groupe contribue activement à la vie et au développement des territoires, avec une action à plusieurs niveaux : partenariats avec les producteurs régionaux, création d'emplois, parrainage et organisation d'événements, participation dans tous ses pays d'implantation, aux projets économiques, environnementaux, sociaux et solidaires.

Pour se faire, le Groupe Carrefour mobilise un certain nombre de leviers, dont les plus efficaces pour la consolidation de son avantage concurrentiel à base territorial sont :

3.2.1 Capacité du groupe Carrefour à proposer une offre de produit/service sur mesure localisée et bénéfique, porteuse de valeur pour le client.

Les activités marchandises étant au cœur du métier de Carrefour, l'offre est celle d'un commerçant généraliste, vendeur de produits et de services de consommation courante, accessible pour le bien être du plus grand nombre. Son succès repose sur l'adaptation de l'assortiment aux besoins, la synergie des offres de produits et de services, l'emploi judicieux des technologies digitales, l'implantation claire et logique des marchandises en magasin, l'attraction des prix et des promotions, de bonnes conditions d'achat ou encore la rotation rapide des stocks.

Pour satisfaire les clients à travers le monde, Carrefour travaille l'offre de façon à proposer **des produits frais variés (atout majeur de Carrefour qui se positionne comme leader sur ce marché), des produits de fournisseurs locaux, des produits de grande consommation, les produits non alimentaire indispensables et des services du quotidien.**

Aujourd'hui, grâce aux Filières Qualité Carrefour (FQC)^{*}, près de 20 000 producteurs sont ainsi partenaires de la démarche et les produits des 464 Filière Qualité Carrefour

^(**) Chaque nouveau franchisé bénéficie d'un accompagnement personnalisé et d'une formation initiale de deux mois dans l'un des 7 magasins écoles du réseau, ainsi que d'une période d'immersion dans des unités franchisées. Il bénéficie par la suite d'un accompagnement au quotidien par un conseiller polyvalent et par des experts métiers.

^{*} Les Filières Qualité Carrefour (FQC), créées dès 1992 constituées une démarche collaborative où Carrefour accompagne ses partenaires du secteur agricole à produire une offre de produits issus de l'agriculture biologique - l'agroécologie avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité.

développées dans les magasins à travers le monde, sont proposés aux différents clients (soit plus de 2 000 références de produits alimentaires biologiques contrôlés).

Par ailleurs, le groupe attache une importance croissante au développement de l'offre provenant de fournisseurs locaux/nationaux, qui représentent aujourd'hui près de 74% des produits alimentaires de marques Carrefour vendus.

En Chine par exemple, l'approvisionnement direct auprès des producteurs de fruits et légumes depuis 2007, permet aujourd'hui à plus de 1,29 million d'agriculteurs de proposer leurs produits aux clients des magasins Carrefour⁽³⁾. Entre autre, Carrefour est pleinement engagé pour garantir à toutes les étapes, **qualité et sécurité alimentaire**. 100% des sites de fabrication des produits à marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux comme l'International food standard, (80% en 2016) ou audités par Carrefour (20% en 2016).

Les services marchands Carrefour, différents selon les pays et les usages, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients. Carrefour est par ailleurs, parmi les rares distributeur à proposer à ses clients des solutions de financement, d'épargne ou d'assurance dans plus de 950 agences et stands de services financiers** à travers le monde.

3.2.2 Accompagnement des fournisseurs locaux/PME et performance logistique

Dans tous ses pays d'implantation, la collaboration de Carrefour avec ses fournisseurs implique une étroite relation dans la durée et la confiance. Ceci témoigne du nombre élevé de fournisseurs ayant plus de cinq (5) ans d'ancienneté chez Carrefour (65% en 2016 et 83% ayant plus de deux (2) ans d'ancienneté)⁽⁶⁾.

Pour la filière agroalimentaire, Carrefour met en place des relations durables et équilibrées avec ses fournisseurs locaux de par le monde. En France, par exemple, le plan PME (initié en 2014) renforce la coopération avec 5 000 PME tous secteurs confondus, alimentaire et non alimentaire, il est aujourd'hui le premier distributeur de produits fabriqués par des PME françaises et donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour Bio⁽⁷⁾.

Les 4 000 PME alimentaires partenaires de Carrefour fournissent plus d'un produit sur trois en rayons. En 2016, le groupe a mobilisé un fonds de 10 millions d'euros pour soutenir les investissements des PME et financer des prêts à des taux très attractifs. Les PME peuvent désormais contracter un emprunt à court terme, PME cash, pour financer un besoin de trésorerie, d'investissement, ou de développement dans le cadre de leurs relations commerciales avec Carrefour.

⁽³⁾ Extrait du Rapport d'Activité annuel 2016.

** Implantés au plus près des magasins, ces agences et stands financiers soutiennent le cœur de métier de Carrefour, en proposant par exemple des cartes de paiements ainsi que des solutions de financement. Plus de 13 millions de cartes Carrefour sont en circulation dans les 10 pays intégrés à la fin 2016. Site officiel Carrefour. www.carrefour.com, 2018.

⁽⁶⁾ Extrait du Rapport d'Activité annuel 2016.

⁽⁷⁾ Document de référence Groupe Carrefour 2016

(http://www.carrefour.com/sites/default/files/document_de_reference_2016.pdf) 31 décembre 2016

A échelle du groupe, la part des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux atteignait 74% en 2016, contre 71% en 2015⁽⁸⁾.

Les différentes entités logistiques du groupe, qui mobilisent plus de 20 000 personnes dans le monde, collaborateurs et prestataires, sont au service des différents formats de magasins du groupe et des consommateurs. A fin 2016, Carrefour dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de plus d'une centaine d'entrepôt avec la mise en place d'une logistique multiformat et multimétier, opérés selon les cas par des prestataires ou des collaborateurs de l'entreprise.⁽⁹⁾

3.2.3 Capacité de Carrefour à s'insérer aux réseaux locaux en bénéficiant d'une légitimité territoriale via les MDD de terroir

Pour être reconnue légitime, l'enseigne de distribution doit faire preuve de sa capacité à s'ancrer durablement au sein de son territoire en mobilisant des moyens conformes aux valeurs et aux croyances en vigueur, résultat de pratiques et de représentations des acteurs territoriaux (Pecqueur et Zimmerman, 2004). La légitimité territoriale s'acquiert alors en développant des relations avec son milieu, « être reconnu par ses pairs et son entourage » (Marchesnay, 1998). Cette légitimité sera d'autant plus forte que « l'organisation assume un rôle, remplit une fonction qui répond aux attentes du milieu environnant » (Marchesnay, 1998, pp : 99-117).

Les marques de distributeur (MDD) de terroir, de la famille des MDD, sont à la fois vecteurs de construction d'image de l'enseigne (Kumar et Steenkamp, 2007) et facteurs de légitimation de la grande distribution (Beylier, Messeghem et Fort, 2011 ; 2012, 35-45). L'image terroir portée par ces MDD rassemble les fonctions et valeur attendues de la consommation des produits marqués terroir. Ces marques propres sont un moyen pour les enseignes de renforcer leur légitimité territoriale et instaurer un rapport de « confiance » et de collaboration avec leurs parties prenantes. La confiance en l'enseigne, variable essentielle dans la relation du consommateur avec le distributeur, est définie comme la capacité de l'enseigne à respecter ses engagements et son aptitude à défendre et promouvoir les intérêts propres du consommateur ainsi que ceux du groupe territorial. Les consommateurs considèrent que l'enseigne, au-delà de ses intérêts économiques, est sensible à leurs propres intérêts et à ceux du territoire (Suchman, 1995, pp : 571-610 ; Marchesnay, 1998). Cela renforce aussi l'idée d'une proximité « construite » entre consommateurs et distributeurs/producteurs allant bien au-delà de la simple localisation géographique (Bergadà et Del Buchia, 2009, pp : 121-135 ; Hérault-Fournier et al. 2010 ; 2014).

Les ténors de la grande distribution, tel que le groupe Carrefour, ont bien compris cette logique en proposant des

actions terrain dont l'objectif est de valoriser les partenariats locaux en mettant en avant les produits et les partenaires avec qui l'enseigne collabore. Ces actions visibles et contrôlables donnant naissance à des MDD de terroir, ont pour effet d'élever le niveau de légitimité permettant de maintenir la compétitivité de l'enseigne.

⁽⁸⁾ Document de référence Groupe Carrefour 2016

(http://www.carrefour.com/sites/default/files/document_de_reference_2016.pdf) 31 décembre 2016

⁽⁹⁾ « Carrefour 2022 » : Une nouvelle ambition pour le groupe», *Capital.fr*, 23 janvier 2018 (lire en ligne (<https://www.capital.fr/entreprises-marches/carrefour-2022-une-nouvelle-ambition-pour-le-groupe-1267083>))

Activation of localized resources according to shared value logic; approach adopted by the large signs to consolidate their territorial anchorage. Case: Carrefour world group and Carrefour Algeria

Les principales MDD de terroir du Groupe Carrefour, illustrées ci-dessous, sont ainsi motrices en termes d'innovation et d'écoute des besoins des consommateurs.

Table 1 : Les principales MDD de terroir du Groupe Carrefour

Gamme de MDD de terroir Carrefour	Nbre de références	Nbre de producteurs locaux partenaires	Quantité vendue en 2016	Evolution par rapport à 2015
Terre d'Italia (Italie)	400	150	17 millions	7,5%
La Nuestra Tierra (Espagne)	161	54	14,9 millions	25%
Reflets de France (France)	574	346	133 millions	5%

Source : illustration personnelle à partir des documents de référence.

A titre d'exemple, la marque Reflets de France (produit phare de l'enseigne) née en 1996, qui fêtait ses 20ans en 2016, promeut les produits du terroir issus du patrimoine culinaire français. Elle compte plus de 574 spécialités régionales, produites par 346 producteurs partenaires dont 84% de PME. Aujourd'hui exportées et commercialisées dans plus de 45 pays, les produits Reflets de France sont disponibles, depuis 2016, en Italie, en Thaïlande et à Singapour⁽¹⁰⁾.

3.2.4 Création d'emplois et formation professionnelle

« Favoriser l'emploi local et recruter en proximité de ses magasins », telle est la politique de Carrefour sur tous ses marchés d'implantation. La répartition des collaborateurs par zone géographique et par format, ci-après, reflète le modèle multilocal et multiformat du groupe.

Table 2 : Répartition des collaborateurs du Groupe Carrefour par zone géographique

Effectifs par zone géographique	2016	2015	Variation
Zone Europe	218 639	214 660	1,9 %
Zone Amérique latine	98 370	98 383	0,0 %
Zone Asie	67 142	67 877	(1,1) %
TOTAL GROUPE	384 151	380 920	0,8 %

Source : Extrait du Rapport d'Activité annuel 2016.

Ainsi, plus de 380 000 salariés travaillent chez Carrefour dans les 10 pays intégrés en 2016.

Les collaborateurs de Carrefour travaillent dans leur grande majorité dans les hypermarchés (70,8% de l'effectif en 2016 contre 15,8% en supermarchés et 13,4% dans les autres formats). Cette répartition des effectifs reflète la mobilisation des moyens

⁽¹⁰⁾ (<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/0301194394573-carrefour-se-veut-champion-de-la-transition-alimentaire-2147431.php>), sur www.lesechos.fr (consulté le 14 mars 2018)

humains au service des clients. Elle fait également apparaître le rôle sociétal de Carrefour par sa capacité à employer de nombreux personnels issus de divers niveaux de qualification (en 2016, 88,4% de l'ensemble de l'effectif sont des Employés, contre 10,9% Cadres et respectivement -1% pour les catégories ; directeurs et Directeurs Seniors). Gage de stabilité pour les collaborateurs, la majeure partie des effectifs de Carrefour est en contrat à durée indéterminée (plus de 92% en 2016 contre seulement 7,6% en contrat à durée déterminée)⁽¹¹⁾. La motivation des collaborateurs au sein de Carrefour repose notamment sur leur développement par leur parcours professionnel ou par la formation. Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations adaptées qui visent l'excellence. Chaque pays et entité met en œuvre un plan de formation spécifique à ses besoins.

3.2.5 Mécénat et solidarité

Créée en l'an 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour conduit, en cohérence avec le métier de distributeur de Carrefour, des programmes de mécénat dans les pays d'implantation du groupe. Fortes de leur proximité avec le tissu local, cette fondation mène des actions de solidarité en collaboration avec les associations sur le terrain. Ses interventions s'articulent autour de l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence.

De par le monde, les hypermarchés et supermarchés intégrés contractualisent avec les associations locales d'aide alimentaire pour donner chaque jour ses produits dits « courts en date » : fruits, légumes, produits frais, produits d'épicerie, etc. en 2016, les dons ont représenté 142,8 millions d'équivalent repas dont 102 millions en France où Carrefour est le partenaire de plus de 800 structures locales de l'aide alimentaire⁽¹³⁾.

La fondation dote, également les associations partenaires locales de véhicules frigorifiques pour le transport des produits frais et de chambres froides pour leur stockage dans le respect de la chaîne du froid. Par ailleurs, Carrefour est, parmi les rares entreprises, très engagées en faveur du handicap, elle déploie progressivement des actions concrètes pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans tous les pays. Aujourd'hui, le groupe se fixe comme objectif que 100% des pays où l'enseigne est implantée, développent une politique d'emploi de personnes handicapées visant à atteindre un taux de 4% au niveau du groupe en 2025⁽¹⁶⁾.

4. CARREFOUR ALGERIE ; UNE IMPLANTATION STRATEGIQUE SUR UN TERRITOIRE A POTENTIEL.

⁽¹¹⁾ « Carrefour se veut champion de la « transition alimentaire » - Les Echo » (<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/0301194394573-carrefour-se-veut-champion-de-la-transition-alimentaire-2147431.php>), sur www.lesechos.fr (consulté le 14 mars 2018)

⁽¹³⁾ Fondation d'entreprise Carrefour (<http://www.fondation-carrefour.org/fr/content/nos-missions>), Fondation-Carrefour.org

⁽¹⁶⁾ « Carrefour 2022 » : Une nouvelle ambition pour le groupe », *Capital.fr*, 23 janvier 2018 (lire en ligne <https://www.capital.fr/entreprises-marches/carrefour-2022-une-nouvelle-ambition-pour-le-groupe-1267083>).

Trois années (2015-2018) seulement après son retour en Algérie* et au vu des résultats enregistrés pendant cette période de lancement, Carrefour Algérie est devenu un acteur à part entière du secteur de la Grande distribution et une destination incontournable pour les ménages.

4.1 Bref aperçu sur le marché de la grande distribution en Algérie

La Grande Distribution (GD) est une forme de commerce moderne qui réalise des économies d'échelle et une diminution des coûts de distribution grâce à la consommation de masse. Elle constitue une incitation supplémentaire à la promotion de la production nationale par l'offre de débouchés.

Eu égard à l'importance qu'accorde les pouvoirs publics algériens à cette forme de commerce moderne, le Ministère du Commerce a pris l'initiative d'encadrer cette activité par le biais du décret exécutif** n°12-111 du 6 mars 2012 fixant les conditions et les modalités d'implantation, d'organisation des espaces commerciaux et d'exercice de certaines activités commerciales.

L'article 03 du décret exécutif n°12-111 suscité définit l'espace commercial comme « toute enceinte ou établissement, bâti ou non bâti, aménagé et délimité et à l'intérieur duquel s'opèrent des transactions commerciales aux stades de gros ou de détail ».

Dans ce cadre, le texte r  glementaire relatif à la grande distribution a institué quatre (04) catégories d'espaces commerciaux, notamment : les marchés (de gros de fruits et légumes, de détail, couverts, bihebdomadaires, etc. ...); les grandes surfaces de types supermarchés et hypermarchés ; les petites surfaces de type supérette ; les centres commerciaux.

Ces espaces doivent en outre, réserver 60 % de leur chiffre d'affaires à la commercialisation des produits locaux et nationaux. Par ailleurs, l'implantation des hypermarchés est soumise à l'avis préalable du Ministre chargé du Commerce et du Ministre chargé de l'Intérieur. Aussi, l'implantation des hypermarchés n'est autorisée qu'en dehors des zones urbaines et ce, conformément aux instruments d'urbanisme. Ci-dessous, les conditions d'implantation spécifiques des grandes et petites surfaces en Algérie.

Table 3 : les conditions d'implantation spécifiques aux grandes et petites surfaces en Algérie

* L'enseigne française, leader mondial dans le secteur de la grande distribution, avait déjà ouvert en 2006 un supermarché    Hussein-dey, à Alger, en collaboration avec le groupe privé « Arcofina » conformément au cahier des charges de l'  tat. Cependant, des difficultés entre les deux partenaires ont poussé à la fermeture du magasin en 2009. A rappeler que le groupe Carrefour est déjà présent dans les pays voisins où il a noué des accords de franchise depuis 2009 au Maroc avec Label'Vie (62 magasins) et depuis 1997 en Tunisie avec Ulysse Hyper Distribution (71 magasins).

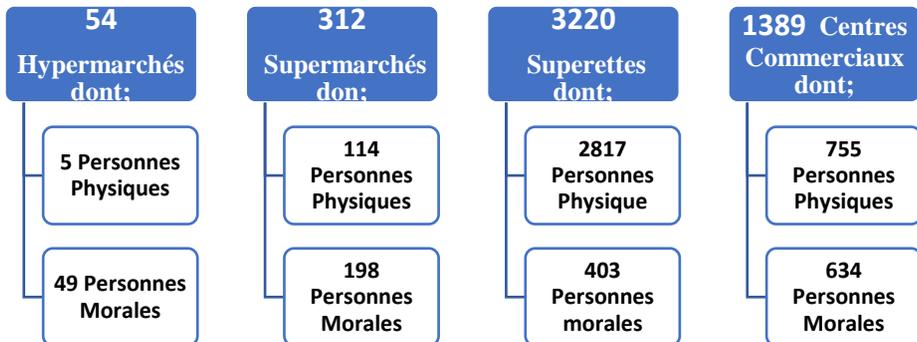
** Voir Journal Officiel n  15 du 14 mars 2012. Ce texte r  glementaire a été initié dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions des articles 26, 27 et 28 de la loi n  04.08 du 14 août 2004, modifiée et complétée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales établissant les règles liées à l'équipement commercial et notamment, l'implantation et l'organisation des activités commerciales au niveau de l'espace commercial.

TYPE PARAMETRES	Hypermarché	Supermarché	Supérette
Surfaces de vente	Plus de 2500 m ² (En dehors de la Zone Urbaine)	500 à 2500 m ² cumulables en hauteur	120 à 500 m ² cumulables en hauteur
Aires de stationnement	1000 véhicules	100 véhicules	-
Aménagements nécessaires à la circulation et accès	oui	-	-
Aires de jeux surveillées pour les enfants	oui	-	-
Avis et approbations	Ministère (Intérieur+Commerce) Commission de w	Commission de wilaya	-

Source : illustration de l'auteur à partir de la synthèse des articles du décret exécutif n°12-111 du 6 mars 2012 fixant les conditions et les modalités d'implantation, d'organisation des espaces commerciaux (Journal Officiel n°15 du 14 mars 2012).

Selon la situation arrêtée par le Centre National du Registre du Commerce au 15 mars 2018, les données statistiques des espaces commerciaux se présentent comme suit :

Figure 3 : les espaces commerciaux opérationnels en Algérie (en nombres et statuts juridiques)



Source : Centre National du Registre du Commerce-CNRC- 2018.

Par ailleurs, selon notre synthèse des rapports, études et documents de travail portant sur ce secteur, nous déduisons que la grande distribution en Algérie se caractérise par les spécificités ci-après :

-Une structure de commerce essentiellement marquée par la dualité : commerce de proximité et commerce périphérique avec un troisième acteur incontournable, le commerce informel

-La pratique des acteurs actuels de la GD s'oriente vers le développement du «fun shopping» à travers le développement de l'implantation de grands centres commerciaux (Malls)

-Le manque d'intérêt des commerçants indépendants aux pratiques du commerce associé

-Le peu d'intérêt des enseignes au principe du multiformat

- L'absence d'enseignes internationales, à l'exception de l'enseigne franchisée « Carrefour »

-Le développement timide de la franchise commerciale

-L'absence de Marque de Distributeur, MDD

4.2 Carrefour Algérie ; un potentiel et des perspectives. *

Hyper Distribution Algérie (HDA) est la Société Par Action, SPA qui exploite le supermarché Carrefour Algérie (4000m²), sise au centre commercial City Center, Mohammadia, Alger. Cette société de droit algérien qui exploite l'enseigne est née d'un partenariat entre le tunisien Ulysse Trading and Industrial Compagnies (Utic – groupe Chaïbi), qui gère Carrefour Tunisie en franchise, et la société d'investissement Asicom détenue par les Etats algérien et saoudien. En somme, Carrefour Algérie est un magasin franchisé, géré par une coentreprise détenue à 70% par Carrefour Tunisie et à 30% par l'Etat algérien. La direction de HDA, en rappelant la vocation internationale de l'enseigne, ambitionne d'aller un peu partout en Algérie et de diversifier les formats de ses magasins (la formule de magasin Cash & carry** ou encore magasin de proximité destinée à une certaine catégorie de clients, peuvent s'avérer rentable à terme !). Une convention est, déjà, signée avec le groupe Amara pour l'implantation d'ici fin 2019, d'un hypermarché (6000m²) situé à la sortie de la capitale des Bibans, Bordj Bou Arreridj. Il s'agit de la seconde structure en Algérie après celle d'Alger, mise en service en juin 2015. Avec l'ouverture prochaine du nouveau magasin franchisé, HDA s'engage à créer 400 emplois directs et un nombre important de postes indirects avec le maintien du pouvoir d'achat des consommateurs locaux et une promotion de la production locale.

L'hypermarché Carrefour correspond au format des grandes courses pour tous avec une offre généraliste au meilleur prix sur les produits du quotidien les plus consommés. L'offre est large et variée, les étals richement pourvus en produits frais (+ de 40% des produits alimentaires) et en produits locaux. Un large assortiment adapté de 17 000 à plus de 20 000 références de produits alimentaires et non alimentaires.

* La rédaction de cette sous-section 3.2 et la sous-section suivante 3.3 est essentiellement tirée de l'exploitation des réponses au guide d'entretien directif adressé, au mois de février 2019, au Directeur des achats marchandises M.CHAOUCH et à la responsable marketing de HDA-Carrefour (la société qui gère l'enseigne Carrefour Algérie) qu'on remercie, à l'occasion, pour leur collaboration. Les questions formulées dans le guide d'entretien, essentiellement ouvertes, portent sur la politique de RSE de HDA ainsi que sa politique de recrutement.

** Forme de vente appartenant au commerce de gros et effectuée en libre-service. Ils offrent aux professionnels — restaurateurs et commerçants - une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires, présentés sur palettes et en grande quantités à prix de gros, avec un ensemble de services sur-mesure.

Le nombre de métiers représentés au sein de Carrefour Algérie est de 10 métiers. Les produits frais chez Carrefour, c'est avant tout les 10 métiers exercés en magasin. C'est le savoir-faire des maraîchers, des boulangers, des pâtisseries, des traiteurs, des bouchers-charcutiers, des poissonniers, des fromagers... Ce sont de vrais artisans au service des clients. Soucieux du travail bien fait, du bon produit, rencontrent les producteurs locaux, choisissent des produits de qualité, préparent ou fabriquent des produits en magasin, élaborent de nouvelles recettes, font vivre leurs étals et conseillent les clients. Chaque année, Carrefour Algérie renforce cette expertise métier en formant de nombreux artisans et apprentis.

La satisfaction des clients passe par des promotions et des animations, pour faire découvrir de nouveaux produits ou encore des avantages prix. Un catalogue promotions et offres spéciales ainsi qu'un abonnement à un newsletter sont offerts et distribuer gratuitement aux clients Carrefour Algérie. Le Table ci-après illustre les spécificités techniques de chaque magasin.

Table 4 : Spécificités des hypermarchés Carrefour Algérie.

Hypermarchés	Superficie	Taille de l'assortiment	% produits alimentaires/ produits non alimentaires	Dont produits frais en %
Alger (Mohammadia)	4 000 m ²	17 000 références	50/50	≈40%
Bordj Bou Arreridj	6 000 m ²	23 000 références	50/50	+ de 40%

Source : illustration de l'auteur à partir de documents internes de HDA, Janvier 2019

En attendant le développement du e-commerce alimentaire et non-alimentaire en Algérie, le cybermarché de Carrefour Algérie est limité voire inexistant. Le site actuel de Carrefour (www.carrefour.dz) ne permet pas une activité de vente sur internet, formule pourtant très avantageuse pour le client de Carrefour. Plus de 95% des paiements se font en cash contre seulement 2 à 3 % via la carte bancaire CIB (il est à noter que toutes les caisses du magasin sont équipées d'un TPE compatible avec les différentes cartes CIB en Algérie). Cet état de fait, contraint HDA à reporter, en attendant une conjoncture plus favorable, le recours à des formules avantageuses à destination des clients leur permettant de faire leurs courses à toute heure et en tout lieu, à l'image de la fameuse formule « Drive »* très prisée par Carrefour monde.

4.3 Engagement de Carrefour Algérie en faveur des territoires

Pour satisfaire les clients algériens, Carrefour Algérie travaille l'offre de façon à proposer **des produits de fournisseurs locaux, de grande consommation, alimentaires frais et variés ainsi que des produits non alimentaires indispensables au quotidien**. L'offre de produits frais agricoles, provenant de fournisseurs locaux/nationaux est en croissance continue et représente aujourd'hui entre 4 à 5% des produits alimentaires vendus par l'enseigne.

Carrefour Algérie entretient **une relation contractuelle assez forte avec l'ensemble de ses fournisseurs locaux**, tous secteurs confondus, alimentaire et non alimentaire. Certains, avec qui l'enseigne collabore d'une manière continue depuis son installation, ont le statut de partenaire. Majoritairement des PME, ces dernières fournissent entre 50 à 60% de produits en rayon.

* Permet aux clients de faire leurs courses en ligne puis aller les retirer dans le magasin le plus proche. En France, le Groupe compte plus de 500 Drive, pour la plupart intégrés aux magasins.

La démarche qualité appliquée en amont, en aval et le long de la chaîne logistique (contrôle de la qualité et sécurité alimentaire) par Carrefour Algérie en matière d’approvisionnement et de commercialisation des produits frais agricoles est fondamentalement inspirée de la Filière qualité Carrefour appliquée par le Groupe Carrefour sur tous ses pays d’implantation.

En amont ses équipes référencent et accompagnent les fournisseurs sur la base de cahiers de charges stricts en matière d’hygiène ou de conformité. Les contrôles se multiplient tout au long de la chaîne logistique, avec une attention particulière portée aux produits frais (arrivages quotidiens, pains et pâtisserie du jour et authenticité et saveurs locales). En aval, le magasin effectue à son tour, des contrôles quotidiens de la qualité des marchandises exposées et son soumis à un processus rigoureux d’analyses. Des exigences d’hygiène très strictes sont assurées dans tous les laboratoires de l’enseigne pour des achats en toute confiance.

En matière de **services marchands**, Carrefour Algérie propose des « bons d’achat entreprise », délivrés en 48h à 72h après commande, au profit des professionnels désireux d’offrir à leurs clients ou collaborateurs la liberté de choisir ce qui leur fait plaisir parmi un large choix de produits en magasin et en toute occasion.

Comme pour Carrefour monde qui lance des **marques de distributeur (MDD)** de terroir dans les pays où l’enseigne s’implante en vue de renforcer sa légitimité territoriale et valoriser les partenariats locaux, Carrefour Algérie, pour des raisons de rentabilité et maturité de l’investissement, se contente de commercialiser des MDD du groupe Carrefour, telle que la marque « tex » pour les vêtements et prêt à porter.

Carrefour Algérie mobilise d’importants **moyens humains** au service de sa clientèle et adopte une **politique de recrutement** ouverte à tous les profils. Ainsi plus de 220 salariés travaillent chez HDA en 2019.

190 des collaborateurs, soit 85% travaillent dans l’hypermarché contre seulement 35 (15%) au niveau du siège de l’enseigne. Le niveau de qualification des travailleurs Carrefour est divers, la majorité de l’effectif du magasin sont des employés alors que ceux du siège sont tous des cadres avec un niveau universitaire. Que ce soit au niveau du magasin ou bien au niveau du siège, l’effectif Carrefour est majoritairement de genre féminin, ceci est en harmonie avec la politique du Groupe Carrefour en matière de promotion de la femme. Par ailleurs, la majeure partie des effectifs de Carrefour est en CDD -Contrat à Durée Déterminée- (plus de 130 (60%) en 2019 contre seulement 92 (40%) en CDI-Contrat à Durée Déterminée-. Surtout pour les employés opérant au niveau du magasin ; 133 sur 192, soit l’équivalent de 70% de l’effectif. (Voir Table n°5)

Table 5 : répartition des collaborateurs par structure, par genre et par nature du contrat de travail

Désignation	Effectif	Genre	Niveau de qualification	Nature du contrat de travail
Magasin	190 (85%)	+50% femmes	Employés / directeurs	133 (70%) CDD 57 (30%) CDI
Siège	35 (15%)	+50% femmes	Cadres / directeurs senior	100% CDI
total	225	/	/	133 CDD (60%) / 92 CDI (40%)

Source : élaboré par l’auteur à partir des données internes Carrefour Algérie, 2019

La **motivation des collaborateurs** repose notamment sur les perspectives d'épanouissement professionnel chez HDA et aussi sur la formation. HDA met l'accent sur la formation pour approfondir les compétences de ses collaborateurs, développe leur savoir-faire. Mais aussi les accompagnent lors d'un changement de métier ou en cas d'évolution hiérarchique (ils peuvent progresser sur le même lieu de travail et dans le même Secteur ou Département comme ils peuvent faire l'objet d'une mobilité interne). Elle procède à des évaluations régulières des compétences de son personnel et accompagne chacun, en fonction de son profil et son potentiel pour lui permettre d'améliorer ses connaissances et de booster ses compétences.

Chacun des 10 métiers représentés au sein de Carrefour Algérie fait l'objet de formations adaptées. HDA siège met en œuvre, chaque année, un plan de formation spécifique à ses besoins. **Les formations** dispensées portent sur des thématiques de l'accueil, la gestion du temps, la gestion du stress, le merchandising et les outils informatiques.

En matière de **solidarité**, Carrefour Algérie a mené, depuis son installation en Algérie, deux actes caritatifs au profit du tissu local. Le premier en 2016, en octroyant 2 000 couffins de Ramadhan, d'une valeur unitaire de 1 300 DA, au profit des familles démunies de la wilaya d'Alger. Le second, une année après, en 2017 où l'équivalent de 600 000 à 700 000 DA d'articles scolaires ont été attribué aux enfants de SOS Village Draria à l'occasion de la rentrée des classes.

Conclusion

L'approche de l'ancrage territorial du Groupe Carrefour sur ses différents marchés d'implantation s'appuie sur un certain nombre de leviers. Pour chaque levier territorial, il a été clairement mis en évidence que la double activation de la proximité géographique et organisée ne peut se faire qu'en se dotant d'une présence en local, maillon fondamental de l'ancrage. L'ancrage territorial sera d'autant plus fort que l'enseigne fait valoir des compétences distinctives, techniques ou commerciales et fait preuve de sa capacité à insérer les réseaux en local, laquelle est conditionnée à la légitimité territoriale et l'instauration de la confiance avec les parties prenantes.

Carrefour Algérie n'en n'est pas encore là, la récence de son implantation et les spécificités du secteur de la grande distribution dans ce pays constituent des contraintes conjoncturelles aux quelles l'enseigne tente de faire face et de contourner en développant le contour d'une stratégie d'encrage territoriale en adéquation avec tes attentes et aspirations des parties prenantes algériennes, notamment les clients.

Néanmoins, la présence de l'enseigne Carrefour sur le marché algérien a eu des répercussions positives sur :

➤ les opérations d'approvisionnement et la stabilité des prix. L'hypermarché en lui-même, joue le rôle d'instruments de régulation du marché ; les prix abordables qui y sont pratiqués, constituent un atout important et participent grandement à la protection du pouvoir d'achat des citoyens.

➤ la promotion de la concurrence et de la compétitivité au niveau des circuits de la distribution

➤ la diversification de l'offre en produits par le développement de nouveaux créneaux au sein de la surface de vente elle-même.

➤ la nature et la qualité des programmes de formation et de mise à niveau dans le domaine des métiers modernes liés à la grande distribution (merchandising, accueil, satisfaction de la clientèle,...).

BIBLIOGRAPHIE

1. BARNEY, J. B., ET CLARK, D. N. (2007), *Resource-based Theory : creating and sustaining competitive advantage*, New York: Oxford University Press.
2. BERGADAA M. ET DEL BUCCHIA C. (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Management et Avenir*, 1(21) : 121-135.
3. BEYLIER R.P., MESSEGHEM K. ET FORT F. (2011), Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour, *Revue Management et Avenir*, 4(44) : 235-255.
4. BEYLIER R.P., MESSEGHEM K., FORT F. (2012), Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs : Le cas de "Reflets de France", *Décisions Marketing*, 66 : 35-45.
5. DYER, J. H., ET HATCH, N. W. (2006), Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, 27:8, 701-719.
6. HERAULT-FOURNIER C., MERLE A. ET PRIGENT-SIMONIN H. (2010), Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ?, *Congrès Annuel de l'Association Française du Marketing*, Le Mans.
7. HERAULT-FOURNIER C., MERLE A. ET PRIGENT-SIMONIN A-H. (2014), Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires, *Décisions Marketing*, janv-mars, (73) : 85-104.
8. KOGUT, B. (2000), The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21:3, 405-425.
9. KUMAR N. ET STEENKAMP J-B. (2007), *Private label strategy : how to meet the store brand challenge*, 1st Edition, Harvard Business School Press.
10. LAURIOL, J., PERRET, V., ET TANNERY, F. (2008), L'espace et le territoire dans l'agenda de la recherche en stratégie, *Revue Française de Gestion*, 184, 181-198.
11. MARCHESNAY, M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, Série SG, n°8-0/1998, 99-117.
12. PECQUEUR, B. (2007), L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. *l'économie politique*, 33, 41-52.
13. PECQUEUR B. ET ZIMMERMANN J.B. (2004), "Introduction. Les fondements d'une économie de proximités", dans B. Pecqueur, et J.B. Zimmermann, eds, *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.
14. PORTER, M. E., ET KRAMER, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89:1/2, 62-77.
15. RALLET, A., ET TORRE, A. (2004), Proximité et localisation, *Economie Rurale*, 280, 123-131.

16. SAIVES, A. -L. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, coll. dynamique d'entreprises, L'Harmattan.
17. SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R. H., ET KERZAZI, L. (2011), Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises, *Revue Française de Gestion*, 213, 57-75.
18. SUCHMAN, M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
19. TALLMAN, S., JENKINS, M., HENRY, N., ET PINCH, S. (2004), Knowledge, clusters, and competitive advantage, *Academy of Management Review*, 29:2, 258-271.
20. THOENIG, J. C., ET WALDMAN, C. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Paris: Editions d'Organisation.
21. TORRE, A. (2010), Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 409-437.
22. ZIMMERMANN, J.-B. (2005), Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *Revue de l'Ires*, 47, 21-36.