# L'échec d'un processus d'implantation dans un contexte émergent : une lecture à partir de l'expérience de Carrefour en Algérie.

Amina Djedidi Faculté d'Administration et Echanges Internationaux (AEI) Université Paris-Est 61. avenue du Général de Gaulle 94010 Créteil Maître de conférences ⊠ Amina.djedidi@u-pec.fr

**1** 01-45-17-19-65

Mouhoub Hani Institut d'Administration des Entreprises Gustave Eiffel (IAE) Université Paris-Est 4, route de choisy Place de la porte des champs 94010 Créteil Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER)

⊠ Mouhoub.hani@u-pec.fr



**1** 01-41-78-47-67

#### Résumé

Ce présent travail s'efforce de révéler les raisons à l'origine de l'échec du groupe Carrefour dans son processus d'implantation dans un pays émergent (Algérie). Il vise à réfléchir sur les enjeux d'une stratégie marketing efficiente et d'une stratégie d'alliance qui semble vitale pour toute entreprise souhaitant s'implanter à l'étranger. Il a pour objectif à partir de l'étude de cas du groupe Carrefour, de voir quels sont les facteurs qui ont conduit celui-ci (Carrefour) à un échec certain. Les résultats obtenus mettent en évidence, à la fois, des facteurs émanant de l'environnement d'accueil, mais aussi ceux inhérents à la logique de la franchise.

Mots clés : Implantation, Alliances stratégiques, Image de marque, Grande distribution, Carrefour, Algérie.

# Implementation process failure in an emerging context: a reading from Carrefour experience in Algeria.

#### Abstract

The present work attempts to reveal the reasons behind the failure of Carrefour in its implementation process in an emerging country (Algeria). It aims at reflecting the stakes related to an efficient marketing strategy and a strategic alliance that seems vital to any business wishing to establish itself abroad. From the case study of Carrefour, our study looks to identify the factors that led it (Carrefour) to failure. The results show that the particular context and the institutional environment as well as the franchise logic had played a leading role in the departure of Carrefour from Algeria.

Keywords: Implementation, Strategic Alliance, Brand image, Retailing, Carrefour, Algeria.

#### Introduction

L'importance de notre contribution relève, d'une part, de la spécificité de la grande distribution comme service et de ses défis dans les pays émergents et, d'autre part, de l'importance du mode d'implantation privilégié afin de pallier les contraintes que soulève celle-ci. Sachant que l'image est un résultat des différents signaux reçus par le consommateur, ce que ce dernier retiendrait de tous ces signaux et l'interprétation qu'il y donne, dépend d'une part, du message même et des efforts de l'entreprise, et d'autre part, de son système de valeurs et d'interprétation, ainsi que de son expérience avec l'entreprise même. C'est ce qui expliquerait probablement le fait qu'il y ait souvent un écart important entre la vision du consommateur et celle de la marque (Pontier, 1988). Le diagnostic de l'image permet d'identifier ses composantes et ses caractéristiques comparées à celles du consommateur, pour pouvoir la gérer de façon dynamique. Notre apport consiste à faire valoir que Carrefour à travers son mode d'entrée privilégié sur le marché algérien et sa stratégie marketing n'a pas réussi à conquérir une grande partie des consommateurs algériens, et ce, pour différentes raisons liées d'une part, à l'environnement d'accueil et d'autre part, au comportement stratégique de la firme (mode d'entrée) et sa démarche de marketing international.

**Question de recherche :** quels sont les facteurs pouvant être à l'origine de l'échec du groupe Carrefour dans son processus d'implantation en Algérie ?

#### Revue de littérature

La présente partie est consacrée à l'élaboration d'une revue de littérature autour des concepts des modes d'implantation et d'internationalisation des firmes multinationales, des alliances stratégiques et de l'image de marque. Les premiers s'inscrivant dans le champ du management stratégique, mettent à disposition de la firme une panoplie de stratégies de pénétration des marchés étrangers. Le dernier, relevant du domaine marketing, tente d'étudier les représentations qu'ont les clients de la marque. Le lien entre les différents concepts se manifeste dans la partie empirique.

## Internationalisation, implantation et stratégies d'alliances

Lors de son processus d'implantation et de développement à l'international, l'entreprise est confrontée à certains défis. Pour y faire face, elle doit trouver un compromis entre standardisation et adaptation. La maturité des marchés américain et européen pousse la plupart des firmes multinationales (FMN) à délocaliser leur production vers les marchés émergents où le potentiel est énorme et la concurrence est moins rude. Ce processus d'internationalisation se fait généralement par des modes d'entrée multiples selon la situation. Les premières formes d'implantation étaient des filiales totales ou bien des participations majoritaires dans d'autres entreprises (Mucchielli, 1991). En revanche, plus récemment les FMN<sup>1</sup> ont plutôt tendance à créer des filiales communes ou du moins, investir à travers des participations croisées. Toutefois, la conjoncture actuelle (rythme accéléré de la globalisation et de l'innovation) impose aux entreprises d'envisager d'autres modes relationnels leur facilitant le processus d'implantation dans les nouveaux marchés. Ces modes relationnels qui recouvrent l'ensemble des partenariats et des coopérations inter firmes sont appelés les nouvelles formes d'investissements internationaux (Mucchielli, 1991). En effet, le recours croissant à ces modes relationnels est essentiellement favorisé par la volonté de partager les frais de Recherche et Développement (R&D) qui deviennent de plus en plus élevés du fait de

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Firme Multinationale.

l'avancée technologique. Cependant, la littérature traitant des IDE<sup>2</sup> est constituée autour de trois problématiques essentielles : les déterminants des IDE, les modes d'entrée des FMN et leurs stratégies d'implantation et enfin, les effets des IDE notamment en termes d'apprentissage organisationnel et de transferts technologiques vers les entreprises locales. La section suivante, portera sur le processus d'internationalisation des firmes, ainsi que sur leurs stratégies d'implantation (Hertrich et Mayrhofer, 2006).

## Les facteurs déterminant le choix de modes d'entrée

Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi les grandes firmes multinationales concluent des partenariats (qu'il s'agisse de participations croisées, de fusions acquisitions ou encore d'alliances stratégiques), avec les opérateurs locaux. En premier lieu, les frais élevés de Recherche et Développement (Mucchielli, 1991). Ensuite, la maturité des marchés américains et européens, ce qui pousse les FMN qui y sont présentes, à conclure des partenariats et à s'engager dans des fusions avec les entreprises des marchés émergents. Ce mode d'entrée par fusions-acquisitions permet de réaliser des économies d'échelles importantes sur les marchés en développement.

Par ailleurs, dans certains cas, ces partenariats permettent de se conformer à une législation en vigueur obligeant des entreprises étrangères à s'appuyer sur des partenaires nationaux lors des premières années de leur implantation. Un autre élément déterminant de ces partenariats : la maîtrise de l'environnement du marché cible. Les FMN optent pour des coopérations avec les partenaires locaux, au motif que ces derniers connaissent la nature de la demande qui s'y exprime, les habitudes de consommation, mais aussi la nature et l'ampleur des investissements déjà mis en place. Les FMN optent pour différents modes (stratégies) pour s'implanter sur des marchés étrangers. Ces modes d'entrée ou stratégies d'internationalisation prennent des formes variées (Mucchielli, 1991; Mayrhofer, 2004) et sont traditionnellement classées en trois catégories, à savoir, les exportations, les IDE et les partenariats (Mayrhofer, 2004). Quel que soit le mode d'entrée préviligié, l'interaction entre la firme, l'environnement et le consommateur aide ce dernier à construire l'image de marque qu'on traitera dans la section suivante.

### L'importance de l'image de marque dans les services et la grande distribution

Le grand défi du service réside dans sa nature même qui est intangible, ainsi il est beaucoup plus difficile à évaluer par le consommateur (Levitt, 1981), ce qui augmente son incertitude et son risque perçu. Face à cette incertitude, le consommateur va chercher à réduire le risque perçu par une recherche d'informations complémentaires (coûts de transaction). La marque devient alors un élément fort, car elle permet de réduire considérablement le risque perçu du consommateur (Camelis, et Llosa 2011). S'appuyant sur la psychologie cognitive, les recherches ont essayé de conceptualiser la marque comme un réseau sémantique d'associations stockées en mémoire long-terme. Le réseau forme le concept de marque avec un nœud « marque » connecté à d'autres nœuds «associations » par des liens plus ou moins forts (Aaker, 1991). Par ailleurs, la principale recherche empirique réalisée dans le cadre de l'approche perceptuelle est celle de Krishnan (1996). D'après les résultats obtenus, il semble bien que la présence d'associations positives et uniques est un indicateur de la valeur de la marque au niveau perceptuel. Dans une approche essayant de comprendre la nature des associations relatives à l'image de marque dans les services, des auteurs (Berry, 2000; Camelis et Llosa, 2011) ont tenté de faire le lien entre la notion d'expérience de service comme déterminant de l'image. L'image de marque est, donc, le résultat de tous les discours individuels et collectifs tenus à son égard (Semprini, 1992), y compris le comportement de la

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Investissements Directs Etrangers.

marque elle-même. Pour Camelis et Llosa (2011), le premier contact avec la marque est déterminant quant à la construction de l'image de marque dans les services. Ainsi, lors de son implantation sur un marché étranger, la firme tisse son premier contact avec le public qui façonnerait son image.

## Méthodologie

L'approche méthodologique mobilisée repose sur la triangulation de données qualitatives et quantitatives de type secondaire et primaire. En effet, nous avons eu recours à des données secondaires et avons procédé à la consultation des articles de presse, afin de recueillir des éléments nous permettant de cerner les circonstances qui ont entouré l'installation et puis, le départ de Carrefour en nous basant sur le discours de celui-ci et celui des parties prenantes. Aussi, nous avons procédé à des entretiens informels rétrospectifs avec 6 personnes ayant visité ou pas le supermarché, afin de reconstituer les expériences de chacun avec cette marque. Par ailleurs, afin de diagnostiquer l'image de la marque Carrefour, notre recherche s'est appuyée sur la méthodologie proposée par Changeur (1999) qui se structure en deux étapes : une étape qualitative, pour générer les associations à l'image de marque, et une phase quantitative pour mesurer leur force. En effet, pour des raisons de praticité, nous nous sommes inspirés de l'étude d'Ouattara (1998) sur la grande distribution et nous avons mixé les associations proposées dans son étude et les associations relevées des entretiens informels effectués avec les consommateurs de Carrefour Algérie. A l'issue de cette phase, nous avons pu repérer 16 associations dont la force a été mesurée ultérieurement à l'aide de l'échelle de Likert à 5 points avec les modalités (de « faiblement associé » à « fortement associé »). Cependant, afin de comparer l'image de Carrefour Algérie avec l'image d'un distributeur idéal, nous avons mesuré l'importance de chaque association aux yeux des consommateurs en leur demandant d'évaluer son importance sur une échelle de Likert à 5 points avec les modalités (de « Pas du tout important » à « Très important »).

Afin d'effectuer notre diagnostic de l'image de Carrefour Algérie, nous avons entrepris en 2010 une enquête en ligne auprès de 100 consommateurs en publiant le lien vers le questionnaire sur différentes pages de réseaux sociaux (méthode de boule de neige).

## Résultats

Le groupe Carrefour dispose d'un réseau étendu en propre composé de 7916 magasins et 7214 franchisés et partenaires au 30 juin 2008. Présent en Egypte avec trois hypermarchés et en Tunisie à travers un hypermarché et deux supermarchés, le groupe Carrefour prend pour cible l'Algérie, un pays de 35 millions d'habitants, une population caractérisée par une classe moyenne au pouvoir d'achat significatif. Le partenariat entre Arcofina et Carrefour en Algérie avait été lancé en 2006, mais seulement un hypermarché a vu le jour sur les 18 prévus. En effet, bien que la démarche de planification entreprise par le groupe Carrefour ait été ambitieuse, les contraintes auxquelles il était confronté étaient délicates. En 2009, Carrefour met fin à son alliance avec son partenaire local Ardis/Arcofina. La section suivante abordera les facteurs expliquant son départ après avoir introduit le système de la grande distribution sur le marché d'accueil (Algérie).

### Le développement de la distribution en Algérie

A l'indépendance, l'économie algérienne va connaître la création des Magasins Pilotes Socialistes (MPS) qui devaient intervenir dans la distribution de détail. En créant la Société Nationale des Nouvelles Galeries Algériennes (SNNGA), les pouvoirs publics étaient désireux de doter l'économie algérienne d'un instrument dynamique d'intervention dans les circuits de distribution de détail (Nouiri, 2003). Toutefois, le processus de la réalisation des

espaces dévoués à cet objectif était estimé long. En 1967, la SNNGA ne disposait que de 27 unités dont certaines présentaient déjà de signes d'ancienneté : plusieurs magasins dataient en effet de bien avant la seconde guerre mondiale. Par le biais du second plan quadriennal (1974-1977), l'Etat va mettre à la disposition de cette entreprise les moyens pour accroître et améliorer son intervention dans les circuits de distribution de détail (Nouiri, 2003).

Par ailleurs, des projets de réalisation de supermarchés sont inscrits au profit de la Société nationale des nouvelles galeries d'Algérie (SNNGA) et sont localisés dans les principales villes du pays. Toutefois, le manque de suivi, de normalisation et de contrôle des coûts, a fait que plusieurs projets n'ont pas vu le jour. Devant la lenteur de la réalisation des supermarchés, les pouvoirs publics mettent en place une autre forme de magasins: le Souk-El-Fellah (S.E.F). Ces derniers, devaient permettre aux citoyens de s'approvisionner à moindre prix en fruits, légumes et autres produits d'origine agricole. Cependant, pour des raisons de rentabilité financière, les SEF se mettent à écouler les mêmes marchandises que le supermarché (Nouiri, 2003) et vont être confrontés aux mêmes difficultés relatives à : (1) La logistique: en 1980, le service d'approvisionnement d'un SEF réalisait environ 40% de déficit du fait des conditions d'achats qui n'étaient pas favorables - étant contraint d'acheter uniquement sur facture -. (2) Comportement des consommateurs: qui stockaient des marchandises en grandes quantités sans même en avoir besoin, car il traduisait le manque de produits sur l'étalage comme un signe de pénurie. (3) Un déséquilibre financier structurel dû à une gestion des stocks non maîtrisée entraînant des pertes, des charges élevées de transport dues à l'éloignement des sources d'approvisionnement, à l'éparpillement des unités de distribution. (4) Une concurrence féroce encouragée par : le fort développement du commerce de détail privé proche et du marché informel, les relations difficiles avec les banques et les fournisseurs qui limiteront leurs financements, et enfin, les nombreux avantages fiscaux accordés à la concurrence (exonération).

L'une des spécificités des pays émergents est la diversité de canaux de distribution assez présente (Amine et Lazzaoui, 2007). Il s'agit de la coexistence de trois formes de vente : le format traditionnel, le réseau informel et le réseau moderne. Aujourd'hui, selon la mission économique de l'ambassade de France à Alger (2007), le secteur de la distribution en Algérie « se caractérise encore par la prolifération des petits commerces de détail, surtout alimentaires, et un nombre insignifiant de magasins occupant de grandes surfaces ». Ainsi, la grande distribution en Algérie est assurée essentiellement par des opérateurs tels que le groupe agro-alimentaire privé Cevital (Numidis, Uno), le groupe Arcofina (Ardis), et la Société des Centres Commerciaux d'Algérie (SCCA).

## Expérience de Carrefour en Algérie: différents niveaux d'analyse

Le système de distribution algérien a connu des évolutions importantes au fil du temps. Elles sont liées notamment à la législation, à la réglementation et aux structures concurrentielles (niveau macro), à la chaîne logistique et aux circuits de distribution (niveau méso), au niveau de l'entreprise (micro) ainsi qu'aux attentes des consommateurs.

## La législation, la réglementation et les structures concurrentielles

L'environnement politico-réglementaire en Algérie est caractérisé par des pratiques d'affaires spécifiques et une réglementation imposée sur les produits importés et sur le foncier. Par ailleurs, d'après le rapport de la banque mondiale, les obstacles auxquels se heurtent les investisseurs en Algérie, notamment dans le secteur de la distribution, concernent le financement (70% des entreprises sont exclues du marché du crédit) et le foncier (37% des entreprises sont à la recherche de terrains industriels). En effet, ce retard a été imputé à des difficultés à trouver des terrains disponibles où implanter les hypermarchés, la bureaucratie et les douanes (dédouanement en 12 jours contre un ou 2 jours au Maroc). Par ailleurs, le

ministère du commerce oblige les importateurs à mettre sur l'emballage des produits importés les informations en langue nationale diminuant ainsi la crédibilité sur son origine.

Cependant, l'environnement économique et socio-culturel a aussi été déterminant. En effet, selon le dernier chiffre de la Banque d'Algérie<sup>3</sup> l'inflation a été estimée à 4,4% en 2007. Néanmoins, le groupe fait face à une concurrence rude émanant de différentes structures concurrentielles à l'instar des superettes, des enseignes locales et étrangères mais surtout, du marché informel. Traditionnellement, les superettes des quartiers (100 à 200 m²) sont souvent fréquentées. En effet, leur proximité, l'aspect relationnel, les prix compétitifs et l'économie de temps et de l'énergie, pourraient être des raisons derrière leur succès. Des enseignes locales et étrangères ont plus ou moins affecté les performances du groupe Carrefour. Dans ce sens on peut citer : le groupe privé Blanky qui avait ouvert le bal en 2005 en disposant de 6 supermarchés, le groupe local Cevital *via* son enseigne locale Numidis qui devient opérationnelle depuis 2007 par le biais de 2 magasins pilotes de détail, de proximité urbaine (500 m²). Enfin, le dernier élément de l'environnement qui influence la compétitivité du groupe Carrefour est le marché informel<sup>4</sup>. Ce dernier, de par sa structure désorganisée et son ampleur, a considérablement contribué à l'échec de la franchise Carrefour, dans le sens où, il l'a découragée à installer de grandes surfaces portant son enseigne en Algérie.

### La chaîne logistique et les circuits de distribution

Les distributeurs en Algérie se plaignent des problèmes logistiques liés au non respect des délais de livraison lorsqu'il s'agit des grandes commandes et à la qualité non constante, émanant des producteurs locaux. De plus, il existe des grossistes, des semi-grossistes et chacun répercute la hausse qu'il subit, en y ajoutant sa propre marge. Comme nous l'avons déjà souligné, cette situation confuse, résulte du désengagement brutal de l'État, qui a mis fin à son monopole au milieu des années 1990. Un retrait qui s'est déroulé en parallèle avec la libéralisation de l'économie nationale et l'ouverture des frontières. Cependant, pour les consommateurs, il s'agit de voir leur pouvoir d'achat augmenter et cela ne peut se faire que par une baisse des prix à la consommation. Une baisse que la grande distribution peut rendre possible. En revanche, lorsque la grande distribution se heurte à des approvisionnements irréguliers faute de producteurs professionnels, lesquels préfèrent travailler dans l'informel, le créneau en question connaitra le départ des acteurs.

## L'organisation de la firme et son image de marque auprès du consommateur

D'un point de vu organisationnel (firme), le retrait du groupe Carrefour du marché algérien a coïncidé avec les difficultés rencontrées par son partenaire algérien le groupe Arcofina. Ce dernier, n'a pas réussi son emprunt obligataire dédié à ses investissements immobiliers dans le cadre de son alliance avec Carrefour. D'un point de vue perceptuel (consommateur), nous avons distingué un certain écart entre l'image réelle et l'image idéale de Carrefour. La figure 1 présente le réseau des associations qui forment l'image réelle de Carrefour, avec en couleur les associations fortement associées à celle-ci. Ainsi, dans l'esprit des consommateurs formant l'échantillon, Carrefour est vu comme un distributeur offrant de l'hygiène, ouvrant à des heures et jours convenables, assurant une disponibilité et une diversité des produits, au personnel serviable, pratiquant des prix chers, ayant une atmosphère moderne, ayant un design attirant et facilitant le repérage des rayons, proposant des produits de bonne qualité, inspirant de la confiance, et permettant aux consommateurs de se procurer des expériences

\_

Alors que les milieux d'affaires l'évaluent entre 5% et 6%, et l'Institut américain Casey Research la fixe à 12%.
Le marché parallèle représente entre 30 à 40% de l'économie nationale. Selon l'Union Générale des

Commerçants et Artisans Algériens (UGCAA), le pays compterait 2400 marchés informels et 500000 commerçants travaillant au noir.

divertissantes. Toutefois, dans l'esprit des consommateurs, la marque Carrefour n'est pas liée aux promotions intéressantes, aux modes de paiement flexibles, au bon emplacement et à la clientèle plaisante.

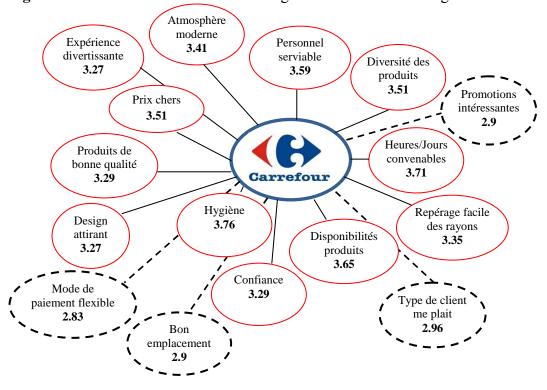


Figure 1 : Réseau des associations à l'image réelle de Carrefour Algérie.

En se référant à l'image d'un distributeur idéal aux yeux des consommateurs, nous avons pu établir une comparaison avec l'image réelle de Carrefour représentée dans la figure 2.

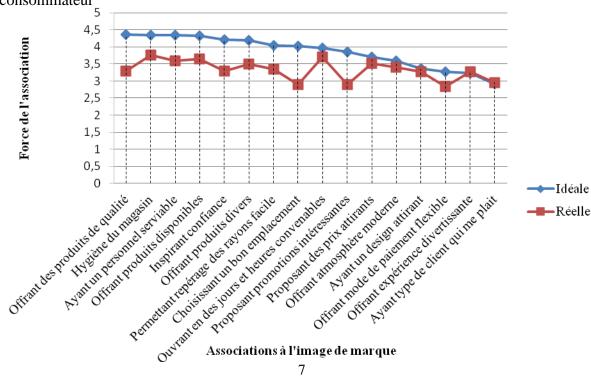


Figure 2: l'image perçue (réelle) de Carrefour et l'image idéale recherchée par le consommateur

A la lumière des figure 1 et 2, on s'aperçoit que parmi les associations liées à l'image du distributeur idéal, celles qui sont absentes de l'image réelle de Carrefour, sont liées à l'emplacement du magasin (problème de foncier) et aux prix chers, du fait des problèmes liés à la logistique et probablement des problèmes financiers du partenaire local Acrofina. Ce qui contraint Carrefour à honorer sa promesse de « prix bas au quotidien ».

Afin de tester les effets du genre, d'âge, du niveau d'éducation, de possession de voiture, de visite antérieure et de l'origine de la marque Carrefour sur la force des associations, nous avons également procédé à une analyse de variance (ANOVA)<sup>5</sup>. L'analyse menée a montré que le « bon emplacement » est expliqué par la possession d'un véhicule. Les personnes véhiculées perçoivent différemment l'emplacement du magasin Carrefour par rapport aux non véhiculées. La visite antérieure de Carrefour à Alger, et donc, l'expérience du service, explique la force des associations : « atmosphère moderne », « type de client dans le magasin me plait », « design attirant » et « confiance ».

Par ailleurs, le fait que Carrefour Algérie soit reconnue par le répondant comme une marque française, a significativement altéré la force des associations suivantes : « diversité des produits », « disponibilité des produits », « personnel serviable », « atmosphère moderne », « type de client dans le magasin me plait », « design attirant », « repérage facile des rayons » et « confiance ». Autrement dit, les consommateurs qui estiment que Carrefour Algérie est une marque française, évaluent différemment les associations que ceux qui admettent qu'il ne s'agit pas du « *vrai* » Carrefour. Force est de constater que la communication autour de l'authenticité de cette marque aurait évité à Carrefour une telle confusion. Cependant, les entretiens informels menés auprès des consommateurs ont contribué à évaluer l'image réelle de Carrefour que nous avons tenté d'expliquer par des facteurs liés à son processus d'implantation, à son environnement et à son comportement organisationnel à travers ses actions stratégiques.

#### Discussion des résultats

Le présent travail avait pour objectif principal de cerner les conjonctures qui ont entouré le départ de Carrefour du marché algérien suite à l'échec de son implantation. L'histoire de la distribution en Algérie nous a éclairés sur l'expérience des entreprises nationales de distribution, qui, malgré l'appui de l'Etat, n'ont pas pu résister à la lourdeur du système entourant l'activité. En effet, les changements apportés par l'ouverture du marché algérien et les tentatives de l'Etat à encourager les investissements étrangers n'ont pas réussi à rendre l'activité de distribution plus facile à la marque Carrefour qui a été amené à quitter le marché algérien avant qu'il ne procède à la construction d'une image de marque positive dans l'esprit du consommateur algérien qui aurait permis une implantation plus favorable.

Par ailleurs, dans sa démarche d'adaptation de son offre au consommateur algérien, Carrefour a mis en place un plan d'actions qui repose sur deux axes majeurs. D'un côté, une voie relationnelle en nouant une alliance stratégique avec son partenaire local à travers laquelle il a espéré avoir un accès facile au marché algérien et à l'information sur le consommateur algérien. D'un autre côté, une stratégie de communication quasiment absente du fait de l'appui fortement manifesté sur ce partenaire et probablement de sa notoriété à l'échelle internationale. Cette absence manifeste a largement affecté l'image et l'authenticité de la marque en question et a généré des incohérences dans l'esprit du consommateur. Or, le fait que Carrefour ne se soit pas fortement impliqué dans le projet de l'alliance et sa gestion future a laissé le temps à son partenaire de tirer profit de son savoir faire et de ses compétences

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Tests significatifs au seuil de 5%

distinctives. Cet apprentissage intra et inter organisationnel dont a bénéficié le partenaire local lui a permis de mettre en place sa propre structure deux ans après l'échec de l'alliance et le départ de Carrefour<sup>6</sup>. Ceci traduit le dilemme qui découle des rapprochements inter-firmes (Larsson et al, 1998) où la quête de maximization de l'exploitation du savoir partagé par le partenaire mène à la réduction du developement du savoir issue de cette alliance stratégique. De ce fait et à la lumière de ce constat, nous soulignons que dans certains cas l'alliance peut être en faveur de l'un et au détriment de l'autre. Cela veut dire que l'un des alliés peut en tirer avantage en ayant accès aux ressources et aux compétences de son partenaire (Powel et al., 1996), qui lui en revanche, ne bénéficie pas de son allié, car il ne dispose pas de savoir-faire à engager dans le cadre de l'alliance. Par ailleurs, un autre effet implicite assigné à la relation d'alliance est celui relatif à la notoriété de la marque de l'un des côtés de l'alliance qui pourrait servir l'autre côté dont l'image de marque ne bénéficie pas d'un positionnement favorable chez les consommateurs. Or, l'alliance peut avoir un effet important sur l'image de marque des alliés(Hadjicharalambous, 2013), en permettant pour l'un de véhiculer sa marque méconnue auparavant, auprès d'un large public grâce à l'association de sa marque à celle de son allié, qui lui, dispose d'un positionnement plus favorable. Enfin, bien que l'environnement institutionnel ne soit pas favorable, Carrefour aurait pu contourner les difficultés liées au contexte algérien par une stratégie de communication de masse. Cette dernière, aurait laissé moins de place au bouche-à-oreille négatif et aurait encouragé les consommateurs à être en contact direct avec l'enseigne en question.

#### Conclusion

Ce présent travail s'efforce de révéler les raisons à l'origine de l'échec du groupe Carrefour dans son processus d'implantation dans un pays émergent (Algérie).

Les résultats obtenus mettent en évidence, à la fois, des facteurs émanant de l'environnement d'accueil, mais aussi ceux inhérents à la logique de la franchise. L'histoire de la distribution en Algérie nous a éclairés sur l'expérience des entreprises nationales de distribution, qui, malgré l'appui de l'Etat, n'ont pas pu résister à la lourdeur du système entourant l'activité. En effet, les changements apportés par l'ouverture du marché algérien et les tentatives de l'Etat à encourager les investissements étrangers, n'ont pas réussi à rendre l'activité de distribution plus facile à la marque Carrefour. Par ailleurs, dans sa démarche d'adaptation de son offre au consommateur algérien, Carrefour a mis en place un plan d'actions qui repose sur deux axes majeurs. D'un côté, une voie relationnelle en engageant un contrat de franchise avec son partenaire local qui devrait être stratégique pour l'arrivée du distributeur Carrefour sur le marché algérien et à travers lequel il a espéré avoir un accès facile et soutenu au marché, mais aussi à l'information liée aux particularités du consommateur algérien et à ses attentes. D'un autre côté, une stratégie de communication quasiment absente du fait de l'appui fortement manifesté sur ce franchisé local et probablement de sa notoriété à l'échelle internationale. De ce fait et à la lumière de ce constat, nous soulignons que dans certains cas la franchise peut être en faveur de l'un (franchisé) et au détriment de l'autre (franchiseur). Enfin, bien que l'environnement institutionnel ne soit pas favorable, Carrefour aurait pu contourner les difficultés qui y sont liées par une stratégie de communication de masse afin de laisser moins de place au bouche-à-oreille négatif qui a nuit à son image et favorisé son départ.

#### Limites et voies futures de recherche

S'agissant d'une vue globale de l'environnement entourant l'activité de Carrefour entre 2006 et 2008 dans un contexte emergent, nous nous sommes basés sur le peu d'articles et documents disponibles sur un pays émergent (Algérie). Une investigation plus minutieuse sur

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Le premier hypermarché d'Ardis en Algérie a été inauguré le 5 juillet 2011.

les lois de finances, sur le produit brut per persona et les taxes sur l'importation, sur la structure de la chaîne logistique en Algérie, ainsi que l'intégration des parties prenantes, auraient donné plus de précisions. Par ailleurs, l'introduction de plusieurs variables dans l'analyse de la variance enrichirait davantage les résultats. Une triangulation avec des entretiens effectués avec les managers de Carrefour aurait permis d'avoir un avis interne et retrospectif sur les enseignements retenus par Carrefour de son expérience en Algérie.

### **Implications managériales**

Cette recherche permet de proposer des pistes de réflexion relative à la gestion de la relation avec les parties prenantes, l'environnement et le consommateur cible. Par ailleurs, dans sa démarche d'adaptation de son offre au consommateur algérien, Carrefour a mis en place un plan d'actions qui repose sur deux axes majeurs. D'un côté, une voie relationnelle en nouant une alliance stratégique avec son partenaire local à travers laquelle il a espéré avoir un accès facile et soutenu au marché algérien, mais aussi à l'information liée aux particularités du consommateur algérien et à ses attentes. D'un autre côté, une stratégie de communication quasiment absente du fait de l'appui fortement manifesté sur ce partenaire et probablement de sa notoriété à l'échelle internationale. Cette absence manifeste a largement affecté l'image et l'authenticité de la marque en question et a généré des incohérences dans l'esprit du consommateur et a motivé son départ sur el long terme.

### **Bibliographie**

Amine, Abdelmajid ; Lazzaoui, Najoua (2007). « Tendances et symboliques de consommation et de magasinage : Cas des enseignes de distribution modernes dans un pays émergent », *6ème Journées Normandes de Recherche sur la Consommation* (Société et consommations), Rouen, p. 1-18.

Berry, Leonard (2000). « Cultivating Service Brand Equity ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 128-137.

Camelis, Christèle ; Llosa, Sylvie (2011). « Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service », *Décisions Marketing*, no 61, p. 11-22.

Changeur, S. (1999). Le territoire de marque : proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences de Gestion d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.

Hadjicharalambous, Costas. (2013). "A unified framework for evaluating brand alliances and cobranding strategies: implications and future directions". *Academy of Marketing Studies Journal*, vol 17, no 2, p. 13-25.

Hertrich, Sylvie; Mayrhofer, Ulrike (2006). « Les défis à l'international d'un constructeur automobile haut de gamme : Un entretien avec Patrice Franke, Directeur Général d'Audi France », *Décisions Marketing*, no 43, p. 137-146.

Krishnan, Hari (1996). « Characteristics of memory associations: a consumer based brand equity perspective », *International Journal of Research in Marketing*, no 13, p. 389-405.

Larsson, Rikard; Bengtsson, Lars; Henriksson, Kristina; Sparks, Judith (1998). "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organization Science*, vol 9, no 3, p. 285-305.

Levitt, Theodore (1981). « Marketing intangible products and product intangibles », *Harvard Business Review*, vol. 22, no 2, p. 37-44.

Mayrhofer, Ulrike (2004). « Les rapprochements, une forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? », *Gestion*, vol. 29, no 4, p. 15-22.

Mucchielli, Jean-Luis (1991). « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation », *Revue d'Economie Industrielle*, no 55, p. 118-134.

Nouiri, Abdennour (2003). « Les grandes surfaces en Algérie : un parcours sinueux », Revue des Sciences Commerciales.

Ouattara, Ibrahima (1998). « Les Difficultés de Développement des Grandes Surfaces en Afrique, Une Étude de la Congruence Image Actuelle/Image Anticipée. Le Cas de la Côte d'Ivoire », *Revue Française du Marketing*, vol. 2, no 167, p. 91-103.

Pontier, Suzanne (1988). « Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image interne », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 3, no 3, p. 3-19.

Powell, Walter; Koput, Kenneth; Smith-Doerr, Laurel (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, no 41, p.116-145.

Semprini, A. (1992). Le marketing de la marque – approche sémiotique, Paris, Editions Liaisons.