



- ▶ **Étude de cas**
CFAO et Carrefour:
Des entreprises engagées dans
une stratégie de promotion des
PME locales et de valorisation
de la main-d'œuvre nationale

► CFAO et Carrefour: Des entreprises engagées dans une stratégie de promotion des PME locales et de valorisation de la main-d'œuvre nationale

L'alliance entre CFAO et CARREFOUR, qui a donné naissance à CFAO Retail, traduit bien l'engagement des deux groupes en matière de responsabilité sociale dans le secteur de la grande distribution en Côte d'Ivoire. Le déploiement des activités de CFAO Retail s'est accompagné de pratiques responsables et inclusives qui ont permis d'intégrer progressivement 270 partenaires et fournisseurs locaux dans la chaîne de valeur de l'entreprise, de réaliser plus de 50 mille heures de formation et la création d'environ 1 020 emplois directs. Les efforts de l'entreprise multinationale en matière de promotion de l'emploi ont été reconnus par les autorités gouvernementales qui lui ont décerné le Prix d'excellence de la meilleure entreprise pourvoyeuse d'Emploi en 2016 et 2018.

.....

L'émergence de la classe moyenne en Afrique de l'Ouest et du Centre offre des opportunités d'affaires dans le secteur de la grande distribution. Afin de répondre aux besoins des 250 millions d'Africains qui auront en 2040 un revenu suffisant pour s'équiper, se soigner et consommer, le Groupe CFAO met en œuvre un plan d'installation de centres commerciaux en Afrique Subsaharienne. Riche de plus de 160 ans d'expérience dans l'écosystème de la grande distribution en Afrique, avec une présence dans 34 pays, le Groupe s'est allié avec CARREFOUR, numéro deux mondial de la grande distribution, pour ainsi tirer profit de l'accession de cette région du monde à la société de consommation.

En Côte d'Ivoire, CFAO Retail met en projet la création de six magasins Carrefour, à l'horizon 2020. Cette ambition a commencé à prendre forme avec la création de trois centres commerciaux dans le district d'Abidjan. Le premier dénommé «Playce Marcory» est situé dans le Sud d'Abidjan. Construit sur une superficie de 20 000 m², il a ouvert ses portes en Décembre 2015 avec 55 enseignes. En 2017, CFAO Retail ouvre «Playce Palmeraie», situé dans le nord d'Abidjan, il est bâti sur une surface totale de 29 000 m² avec 24 enseignes à l'ouverture. Quant à la troisième implantation, Carrefour Market, elle est réalisée et mise en activité par le CFAO Retail en novembre 2018 à Yopougon, dans la commune la plus peuplée du district d'Abidjan avec un million d'habitants. Les ambitions de CFAO Retail étaient clairement affichées dès le départ: construire un modèle économique intégré, partant de la construction de ses centres commerciaux, jusqu'aux filières d'approvisionnement en passant par la gestion des baux. Le Groupe s'est engagé avec ses partenaires à répondre aux enjeux de l'émergence d'une classe de consommateurs en positionnant la grande distribution comme l'une des clés du développement, agissant ainsi comme un levier formidable pour l'industrie locale créatrice d'emplois, notamment dans le secteur de l'agroalimentaire, mais aussi dans le secteur manufacturier. CFAO Retail CI affiche ainsi clairement son ambition de faire de la lutte contre la vie chère son crédo.

Cette volonté de bâtir un modèle intégré tire vraisemblablement sa source dans la tradition des engagements de durabilité autant pour le Groupe CFAO que pour Carrefour.



L'hyper marché Playce Marcory bâti sur une superficie de 20 000m²

► Collaborer avec les fournisseurs locaux: un partenariat gagnant-gagnant

La collaboration avec les PME locales fait partie intégrante des engagements de CFAO et Carrefour en matière de responsabilité sociale des entreprises. C'est un moyen de garantir la pérennité des approvisionnements et de fournir aux clients de la Côte d'Ivoire des produits de qualité adaptés à leurs habitudes de consommation locale.

En vue d'atteindre l'objectif de s'approvisionner à 100% en produits frais d'origine locale (fruits, légumes, poissonnerie, boucherie, boulangerie) dès le démarrage des activités de l'entreprise, les équipes de CFAO Retail se sont mises à la recherche de partenaires locaux à travers un programme de référencement et avec une ferme volonté d'accompagner ceux-ci afin de bâtir une relation équilibrée et durable.

«Il y a plusieurs façons pour nous d'entrer en contact avec les fournisseurs. Nous participons à des salons sur l'agriculture ou alors les fournisseurs récupèrent mes coordonnées téléphoniques ou encore, il y a des institutions telles que les Ambassades et la Chambre d'agriculture qui nous recommandent certains fournisseurs», explique M. Christophe Cousin, Responsable Produits frais à Carrefour.

Certaines entreprises locales ont elles-mêmes, à leur propre initiative, contacté Carrefour. C'est le cas de la ferme Bodo Ladja dont le patron, M. Gédéon Logon, a contacté l'entreprise multinationale sur conseil d'un membre de sa famille.

Une fois en contact avec les potentiels fournisseurs, l'entreprise procède à une évaluation des aptitudes de ceux-ci à respecter les exigences en termes de qualité et de capacité opérationnelle. Les fournisseurs identifiés et répertoriés reçoivent dans certains cas un renforcement de capacités sur les aspects opérationnels de la contractualisation qui prend en compte la formation aux normes internationales de calibrage des produits, la définition des assortiments, la structuration de l'offre, le respect de la chaîne du froid, la facturation, la gestion et le respect des délais de livraison.



© CFAO Retail. Tous droits réservés

Une vue de l'intérieur de Playce Marcory

A l'ouverture de son premier centre commercial, l'entreprise multinationale annonçait 170 fournisseurs locaux référencés en Décembre 2015. Ce nombre doit croître progressivement au cours des années suivantes.

Ces acteurs locaux sont en général issus de l'alimentaire et du non alimentaire (textile, électroménager, équipement de la maison...). On y trouve différents statuts à savoir les producteurs individuels, des entreprises de types plateformes qui s'approvisionnent, elles-mêmes, chez des producteurs ou des marchés de gros ou encore des entreprises qui transforment les produits.



© CFAO Retail. Tous droits réservés

M. Gédéon Logon est un des fournisseurs certifiés de Carrefour, il est propriétaire d'une grande ferme de volailles et d'un important cheptel bovin



Une opportunité pour les PME locales

Canaan Food Industrie (CFI) est une petite entreprise opérant dans le secteur de la transformation alimentaire. Depuis la mi-2018, l'entreprise produit du jus naturel sous la marque «Jus Martha». On y retrouve différents saveurs telles que bissap, citron, ananas, passion et tamarin. Dans sa recherche de marchés, Carole Assoukpou, Directrice de CFI a pris contact avec CFAO Retail en vue de proposer ses produits. Suite à plusieurs entretiens d'évaluation, l'entreprise multinationale s'est engagée dans un contrat avec l'entreprise productrice de jus naturels. Ce partenariat commercial a eu un fort impact sur les activités de l'entreprise locale. Au démarrage, Canaan Food Industrie vendait par mois entre 300 et 500 unités de jus. Suite à son partenariat avec CFAO Retail, ce sont un peu plus de 2 000 unités de jus qui sont vendues mensuellement. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est passé d'une fourchette de 150 000 à 300 000 francs CFA à un plus de 1 000 000 francs CFA. La PME locale a également recruté du personnel pour faire face à ses nouveaux engagements contractuels. Elle est passée de 2 à 8 travailleurs.

L'implantation de Carrefour a suscité beaucoup d'espoir chez certains fournisseurs locaux qui y voient des débouchés supplémentaires pour leurs produits. *«C'est un grand plaisir d'avoir été choisie car souvent des produits existent mais nous manquons de clients»* confie à la presse locale Mme Zamble Lou Irié, membre du Groupement des coopératives de la production du vivrier de la Côte d'Ivoire (GG Coprovi-Ci) qui a pour mission de fournir l'entreprise multinationale en fruits, légumes et autres produits vivriers. Les sentiments de joie et de gratitude exprimés par Mme Zamble Lou sont également ceux ressentis par M. Kablan Ahizi, propriétaire de ferme coopté pour livrer des caillies à l'entreprise multinationale. Celui-ci y voit en plus un argument pour rehausser le prestige de sa ferme: *«C'est un honneur, une énorme fierté d'avoir été choisi comme partenaire, alors que je me considérais comme le moins important des éleveurs»*.

L'implantation de Carrefour a influencé la structuration des filières d'approvisionnement et a permis aux fournisseurs locaux d'accroître leurs productions. Aux premières heures du démarrage des activités de l'entreprise multinationale, certains fournisseurs envisageaient l'accroissement de leurs capacités. C'est le cas de Mme Zamble Lou Irié qui avait en projet d'acquérir un camion de 25 tonnes pour faire face aux défis de logistiques que lui imposent ses nouveaux engagements vis-à-vis de Carrefour. Les plateformes de collecte de fruits et légumes se sont organisées afin d'être en mesure de livrer des produits en grandes quantités. Le patron de la ferme Bodo Ladja entendait déjà procéder à une diversification de ses activités afin de proposer à Carrefour d'autres types de produits. Les liens entre Carrefour et les PME locales ont permis de rendre dynamique ces dernières. Elles se sont structurées et formalisées. Elles ont souvent fait l'acquisition de matériels de production et diversifié leurs activités. Pour plusieurs de ces partenaires locaux, il s'en est suivi l'accroissement de leur chiffre d'affaires et le renforcement de leur personnel.

La collaboration avec les PME locales présente également bien des bénéfices pour l'entreprise multinationale. Elle permet à l'entreprise de proposer des produits locaux, frais et de bonne qualité à sa clientèle. En général, pour les fruits et légumes, ce sont des produits d'appel vendus à un coût très compétitif. Elle permet d'attirer et de fidéliser une clientèle abonnée au concept du *«consommer local»*. Cette collaboration permet à l'entreprise d'asseoir son image d'entreprise responsable, durable et inclusive. Cette pratique permet de débloquent le capital sympathie auprès des fournisseurs locaux mais également de l'opinion publique qui ne la perçoit pas comme une entreprise en concurrence avec les petits acteurs économiques locaux mais comme une entreprise créatrice de valeurs pour tirer les plus petits vers le haut. *«Notre politique consiste à encourager et diversifier la production locale pour accompagner ainsi les acteurs nationaux»*, avance, fier, M. Christophe Cousin.

Pour les entreprises locales, la collaboration avec Carrefour a permis de briser l'emprise de l'informel et a ouvert pour elles un nouveau marché constitué par l'entreprise multinationale. La signature des partenariats a été très souvent suivie d'investissements afin d'accroître la capacité des PME à répondre aux exigences de livraison.

► Un dialogue dynamique entre CFAO Retail et les agences nationales en charge de l'emploi

L'un des défis pour une entreprise multinationale qui déploie ses activités dans un pays d'accueil est la disponibilité de ressources humaines compétentes pouvant lui permettre de les mener à bien. Le fait qu'il n'existait pas en Côte d'Ivoire d'écoles offrant une formation initiale aux métiers de la grande distribution laissait présager quelques difficultés à terme pour l'entreprise multinationale de disposer de ressources humaines qualifiées pour le démarrage de ses activités.

S'appuyant sur les valeurs de l'entreprise qui mettent la formation des ressources humaines au cœur de sa stratégie et afin de prévenir des difficultés en matière d'emploi, de formation et de main d'œuvre qualifiée, les responsables en charge des ressources humaines de CFAO Retail ont rencontré à plusieurs reprises le Fonds pour le Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) et l'Agence Emploi jeunes. Ces échanges ont permis de bâtir un modèle de formation qui a facilité le lancement des activités de l'entreprise.

Conduire à bien les activités de l'entreprise de grande distribution, nécessitait la maîtrise de plusieurs métiers (managers, comptables, juristes, informaticiens, logisticiens, électriciens, caissiers, vendeurs, hygiénistes, poissonniers, bouchers, charcutiers, fromagers, boulangers, serveurs, manutentionnaires...) dont pour certains, il n'existait pas de formation initiale en Côte d'Ivoire. CFAO Retail a donc engagé un vaste programme de formation de ses travailleurs. Ainsi, avant l'ouverture de son premier supermarché à Marcory au Sud d'Abidjan, 16 000 heures avaient été consacrées à la formation du personnel. En novembre 2018, l'entreprise annonçait 50 000 mille heures de formation après l'ouverture de deux autres magasins à Abidjan.



© CFAO Retail. Tous droits réservés

De jeunes travailleuses et travailleurs dont la moyenne d'âge est 29-30 ans formés par Carrefour au métier de boulangers-pâtisseries

La réussite de cet ambitieux programme de formation a impliqué des partenariats avec des acteurs nationaux. Ainsi, l'entreprise a signé en janvier 2016 un partenariat avec l'Agence Emploi Jeunes en présence du Ministre en charge de l'Emploi des Jeunes mais aussi de Cécile Desrez, Directrice des Ressources humaines du Groupe CFAO. Pour Souleymane Traoré, le Directeur des Ressources Humaines de CFAO Retail Côte d'Ivoire, cette orientation a été favorisée par les dirigeants de l'entreprise qui ont effectué chaque fois que nécessaire le déplacement pour prendre part à ces rencontres. Le partenariat couvre trois types de programmes mis en œuvre par l'agence gouvernementale: le Programme d'Aide à l'Embauche (PAE), le Programme Stage Ecole (PSE) et les Formations Complémentaires Qualifiantes.

Le partenariat avec l'Agence Emploi Jeunes implique que les jeunes inscrits dans la base de données de l'Agence sont présélectionnés et mis à la disposition de l'entreprise lorsqu'elle en exprime le besoin. Par le biais de partenariats contractés avec des établissements d'enseignement supérieur et professionnel, les managers de l'entreprise participent à des parcours de professionnalisation innovants. Le certificat de qualification professionnelle au métier de Chef de rayon, a été co-construit avec un institut spécialisé dans les métiers de la distribution. Ce qui constitue une première en Côte d'Ivoire. A travers la conception et l'animation de parcours de formation spécifiques, CFAO Retail entend apporter sa contribution à la professionnalisation des métiers dans le secteur de la grande distribution et de la restauration en Côte d'Ivoire.

Au cœur du dispositif de formation de l'entreprise se trouve son centre de formation. L'Institut de formation CFAO Retail est habilité par le FDFP et peut accueillir jusqu'à 100 auditeurs par jour. Il met à disposition près de 100 modules de formation en ligne et en présentiel accessibles par métier en fonction du niveau et des compétences.

L'installation de Carrefour a permis de créer environ 1 000 emplois directs dont les premiers bénéficiaires sont les jeunes femmes et hommes. L'entreprise avait en effet annoncé en 2018 qu'environ 60% de ses travailleurs étaient des primo demandeurs d'emplois. Cette politique de promotion de l'emploi mise en œuvre par l'entreprise a impacté positivement la vie des jeunes recrutés en améliorant leur niveau de vie. Les partenariats entre l'entreprise, les instituts de formation et les acteurs publics de l'emploi ont permis de traduire en actions les initiatives publiques en matière d'emploi.



► Une politique de promotion des carrières par apprentissage

L'engagement de CFAO Retail n'a pas pour seule finalité de transférer des compétences personnelles. En effet, la formation sert également de levier pour rendre possible la promotion interne en particulier pour les jeunes nationaux. L'ouverture d'une nouvelle surface a été à chaque fois l'opportunité pour l'entreprise de concrétiser sa politique de transfert de compétences et de promotion interne.

En octobre 2018, l'entreprise annonçait l'intégration de 100 stagiaires dans ses équipes pour le compte de l'année 2017. Ces personnes promues étaient en général passées par l'Institut de formation CFAO Retail. Plusieurs employés, ayant été engagés à des postes d'employés libre-service, ont été promus à des responsabilités supérieures à chaque fois que les besoins de l'entreprise l'exigeaient lors de l'ouverture de nouvelles surfaces. Depuis 2016, environ 170 employés ont bénéficié de promotions internes. Parmi eux, M. Yao Becanty a rejoint en 2015 les équipes de CFAO Retail Carrefour Marcory en tant que «packer» en ligne de caisse (stagiaire qui aide les clients à emballer et transporter les courses). Après avoir été embauché en 2016 comme employé libre-service, il a été nommé Chef équipe bazar lorsque CFAO Retail a ouvert sa deuxième surface (Playce Palmeraie) en 2017. En novembre 2018, à l'ouverture de Carrefour Market Yopougon, la troisième surface de l'entreprise, M. Becanty a accédé au poste d'Assistant manager non-alimentaire.

Pour sa part, Mme Gneka Serge Estelle Dallet a quant à elle été promue cheffe de secteur de produits frais à Carrefour Market Palmeraie. Sa trajectoire professionnelle pour atteindre ce niveau avait démarré à CFAO Retail Carrefour Marcory en tant que manager du rayon poissonnerie dès le démarrage du projet en 2015.

► Une démarche qui illustre les principes de la Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales

Les initiatives mises en œuvre par CFAO Retail en Côte d'Ivoire illustrent comment les principes de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration sur les EMN) peuvent se traduire en pratique.

La Déclaration sur les EMN est le seul instrument de l'OIT qui donne des orientations explicites aux entreprises (multinationales et nationales), gouvernements et partenaires sociaux (employeurs et travailleurs) sur la politique sociale et les pratiques inclusives, responsables et durables sur le lieu de travail.

Elle a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social et à la concrétisation du travail décent pour tous, ainsi qu'à atténuer et à résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever.

C'est le seul instrument international qui traite de ce domaine et le seul qui a été élaboré et adopté par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs du monde entier. Il a été adopté il y a 40 ans et amendé à plusieurs reprises, récemment en mars 2017.

► Questions dont traite la Déclaration sur les EMN



Avantages partagés	Comment encourager la contribution positive des entreprises multinationales au développement socio-économique tout en minimisant les impacts négatifs dans le pays où elles sont actives?
Croissance inclusive	Comment s'assurer que les Investissements Directs Étrangers (IDE) et le commerce (chaînes d'approvisionnement mondiales) contribuent à accroître le nombre et la qualité des emplois et au travail décent dans le pays où les EMN sont actives?
Cohérence politique	Quelles sont les politiques nécessaires (publiques – privées) pour réaliser une croissance inclusive (au niveau national, régional et international)?
Entreprises durables et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	Comment harmoniser mieux l'action du secteur privé avec les objectifs publics – le développement national et les objectifs du travail décent?



© CFAO Retail. Tous droits réservés

Le partenariat entre Carrefour et des établissements d'enseignement supérieur et professionnel a permis de former des chefs de rayon professionnels

La Déclaration sur les EMN offre des recommandations dans cinq domaines dont l'emploi et la formation. En matière de promotion de l'emploi, la Déclaration recommande aux entreprises multinationales d'entretenir des consultations régulières avec les autorités compétentes et les parties intéressées afin d'harmoniser autant que possible leur plan en matière d'emploi avec les politiques nationales de développement social. Cette approche consultative transparaît à travers les échanges réguliers entre les responsables de CFAO Retail et divers acteurs en Côte d'Ivoire traitant de l'emploi et de la formation. Ces consultations ont permis la conclusion d'accords de partenariat entre les parties engagées dans ce dialogue.

La politique de formation et promotion interne de l'entreprise constitue également un exemple d'illustration des principes de la Déclaration. En effet, la Déclaration recommande de donner la priorité à l'emploi, à l'épanouissement professionnel, à la promotion et à l'avancement des ressortissants du pays d'accueil. En outre, elle préconise aux entreprises de fournir à leurs travailleurs des opportunités de formation qui dans la mesure du possible devraient promouvoir les possibilités de carrière.

Enfin, le fait que CFAO Retail ait conclu des contrats avec plusieurs PME locales afin de s'approvisionner en produits locaux illustre un autre des principes de la Déclaration visant la promotion de l'emploi.

► Quelques extraits pertinents la Déclaration sur les EMN



Promotion de l'emploi

16. Les entreprises multinationales devraient, surtout lorsqu'elles exercent leur activité dans des pays en développement, s'efforcer d'améliorer les possibilités et normes d'emploi, compte tenu de la politique et des objectifs des gouvernements en matière d'emploi, ainsi que de la sécurité de l'emploi et de l'évolution à long terme de l'entreprise.

7. Avant de commencer leurs activités, les entreprises multinationales devraient, dans tous les cas appropriés, consulter les autorités compétentes et les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs de manière à harmoniser autant que possible leurs plans en matière d'emploi avec les politiques nationales de développement social. Elles devraient poursuivre ces consultations, comme dans le cas des entreprises nationales, avec toutes les parties intéressées, y compris les organisations de travailleurs.

18. Les entreprises multinationales devraient donner la priorité à l'emploi, à l'épanouissement professionnel, à la promotion et à l'avancement des ressortissants du pays d'accueil à tous les niveaux, en coopération, le cas échéant, avec les représentants des travailleurs qu'elles emploient ou des organisations auxquelles ils appartiennent et avec les autorités gouvernementales.

19. Lorsqu'elles investissent dans des pays en développement, les entreprises multinationales devraient tenir compte de la nécessité de recourir à des techniques qui génèrent des emplois, directement ou indirectement. Dans toute la mesure possible, compte tenu de la nature du procédé et de la situation du secteur économique en cause, elles devraient adapter les techniques aux besoins et caractéristiques des pays d'accueil. Elles devraient aussi participer, lorsque cela est possible, à l'élaboration de techniques appropriées dans les pays d'accueil.

Formation

39. Les entreprises multinationales qui exercent leurs activités dans des pays en développement devraient participer, au même titre que les entreprises nationales, à des programmes, y compris des fonds spéciaux, encouragés par les gouvernements des pays d'accueil et soutenus par les organisations d'employeurs et de travailleurs. Ces programmes devraient viser à encourager l'acquisition et le développement de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle. Ils devraient être administrés conjointement par les parties qui les soutiennent. Autant que possible, les entreprises multinationales devraient, à titre de participation au développement national, fournir les services de personnel de formation qualifié pour aider à mettre en œuvre les programmes de formation organisés par les gouvernements.

Cette étude de cas a été documentée par le Bureau international du Travail (BIT) pour le Groupe de travail sur les entreprises et l'emploi des jeunes dans le cadre du projet «Entreprises et travail décent» financé par le gouvernement français.

Le Groupe de travail sur les entreprises et l'emploi des jeunes a été créé en 2010. Il a pour objectif de mobiliser les entreprises au niveau national pour la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité en faveur des jeunes et de promouvoir la Déclaration sur les EMN en vue d'en tirer profit pour l'emploi des jeunes.

Pour contacter le Groupe de travail sur les entreprises et l'emploi des jeunes:

Confédération Générale
des Entreprises de Côte d'Ivoire
01BP 8666 Abidjan 01
Tel 00225 20 33 02 10
Courrier électronique: cegeci@cgeci.ci

Pour en savoir plus sur la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, vous pouvez consulter le portail internet de la Déclaration à:
www.ilo.org/declarationemn

Pour contacter l'Unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises du BIT: multi@ilo.org



Le Helpdesk du BIT pour les entreprises est un service d'assistance gratuit et confidentiel destiné aux entreprises qui veulent aligner leurs opérations commerciales avec les normes internationales du travail et favoriser le développement des relations industrielles positives au sein de l'entreprise :
www.ilo.org/business et assistance@ilo.org

Pour contacter le Bureau de pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo: abidjan@ilo.org



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE