

Examen d'accès au S 7

Aucun document n'est autorisé, l'usage de la calculatrice est inutile

PREMIERE PARTIE :**Etude de cas : Comment Carrefour gagne bonheur et prospérité en Chine**

Huit heures trente un matin comme les autres dans le quartier de Wuning à Shanghai. L'hypermarché Carrefour ouvre ses portes et le bruit est déjà assourdissant en guise de musique d'ambiance, la sono diffuse à plein volume un tube sirupeux made in Hongkong. Mei Zhang qui pousse son chariot dans les allées n'est pas incommodée par ce tapage. Aujourd'hui, elle est venue acheter du lait, des légumes et un balai. Elle ne tarit pas d'éloges sur le magasin. « Je fais mes courses ici une fois par semaine, confie cette femme au foyer de 32 ans. C'est moins cher et plus propre que les grandes surfaces chinoises ». » Mei Zhang n'est pas toute seule à apprécier Carrefour, pardon « Bonheur et Prospérité pour toute la famille », comme on appelle ici l'enseigne. Arrivé en Chine en 1995, le roi tricolore des hypermarchés y a réussi une véritable percée. Aujourd'hui, il compte 41 magasins dans 21 villes. C'est plus que le numéro un mondial, l'américain Wal-Mart, qui a une trentaine de points de vente, ou qu'Auchan avec ses sept hypermarchés. Carrefour a planté son drapeau dans les grandes métropoles (Pékin, Shanghai, Shenzhen, Canton) mais aussi dans des capitales régionales (Chengdu, Wuhan... « Du coup, souligne Jean-Luc Chéreau président de Carrefour en Chine, en 2002, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros. Nous sommes la seule chaîne d'hypermarchés étrangère à faire des profits ici. ». Pour conquérir l'Empire du Milieu, le numéro deux mondial de la distribution a appliqué quelques règles simples. Lors de son débarquement à Pékin, en 1995, l'enseigne avait monté sur place une équipe à forte coloration chinoise. « Juste avant, je dirigeais notre filiale à Taïwan, raconte Jean-Luc Chéreau. Je suis donc venu ici avec 25 Taïwanais. Comme ils connaissaient la culture Locale, ils nous ont permis de faire les bons choix tout de suite. » . Par exemple, chaque fois qu'il a ouvert un magasin dans une nouvelle ville, Carrefour a choisi un partenaire local différent. À Shanghai, il a monté une co-entreprise avec Lian Yua, une chaîne d'hypermarchés ; à Tianjin, il a fait affaire avec Président, un groupe agroalimentaire. « En s'associant avec un acteur régional, on obtient plus rapidement les autorisations d'ouverture », précise Jean-Luc Chéreau. Élémentaire ? Peut-être. Mais tous les grands du secteur n'ont pas eu cette intuition. Wal Mart avait choisi un partenaire national pour piloter son développement en Chine, Il a mis beaucoup plus de temps pour décrocher les autorisations nécessaires.

La politique audacieuse de Carrefour n'était pas sans risque. En 2000, le gouvernement chinois a haussé le ton. Il a reproché au leader français de la grande distribution d'avoir ouvert des points de vente sans consulter les autorités centrales. « Nous avons traversé une période de grande tension, reconnaît Jean-Luc Chéreau. Finalement, nous avons cédé des participations dans des joint-ventures et tout est rentré dans l'ordre. » Carrefour a beau faire les yeux doux aux autorités, il n'oublie pas l'essentiel : séduire le consommateur. Après