

## Wirtschaftsfranzösisch – UNICert®-Stufe III Schriftliche Prüfung

April 2011



### Carrefour : «bonheur et prospérité pour la famille»

#### Quels sont les facteurs clés de réussite de Carrefour en Chine ?

Les géants de la grande distribution comme Carrefour ont compris que le nombre de consommateurs potentiels des pays émergents n'était pas à ignorer. Pourquoi et comment Carrefour a-t-il pénétré le marché chinois ?

#### ► Situation :

Nous sommes en 2008. Vous venez de commencer un stage au siège de Carrefour pour le marché asiatique.

Votre supérieur vous a demandé de rédiger un petit rapport pour vous familiariser avec la stratégie internationale du groupe en Chine et pouvoir par la suite fixer avec vous les objectifs de votre stage.

#### ► Tâches :

- Analyser le cas Carrefour en Chine à l'aide de vos connaissances,
- Recueillir des informations dans les parties I, II
- Recueillir des informations dans la partie III.

#### ► Résultats attendus :

- Rédigez un rapport sous forme d'une **production écrite** (4 pages minimum).

**Partie 1- Hörverstehen / Compréhension orale** /20

Dauer : 40 Min

**Partie 2- Leseverstehen / Compréhension écrite** /20

Dauer : 45 Min

**Partie 3- Fachsprachliche schriftliche Produktion / Production écrite** /20

Dauer : 2h15

Gesamte Dauer: (3h40)

**Wirtschaftsfranzösisch – UNICert®-Stufe III****Schriftliche Prüfung:****Hörverstehen**

April 2011

Dauer : 40 Minuten

**I. Compréhension orale****/ 20 points****Carrefour en Chine**

- **Partie 1- France 2, 20 heures le journal**  
*Chine : panorama des supermarchés Carrefour dans le pays*, 01/2004

Reportage en Chine sur l'implantation de l'enseigne Carrefour.

Interview d'un responsable de supermarché. - Quelques grands groupes ont ouvert la voie. Exemple CARREFOUR qui a ouvert ses premiers hypermarchés à Pékin et à Canton, il y a 8 ans déjà.

[www.ina.fr/economie-et-societe/vie-economique/video/2489257001010/chine-panorama-des-supermarches-carrefour-dans-le-pays.fr.html](http://www.ina.fr/economie-et-societe/vie-economique/video/2489257001010/chine-panorama-des-supermarches-carrefour-dans-le-pays.fr.html)

- **Partie 2- France 2, 13 heures le journal**  
*Carrefour à Chengdu en Chine*, 10/2004

Autre succès en Chine, celui de Carrefour... qui s'impose chaque jour davantage dans le marché de la grande distribution:

[www.ina.fr/economie-et-societe/vie-economique/video/2673886001022/carrefour-a-chengdu-en-chine.fr.html](http://www.ina.fr/economie-et-societe/vie-economique/video/2673886001022/carrefour-a-chengdu-en-chine.fr.html)

- **Partie 3- Aujourd'hui le monde- Chine**, site d'information français  
*Un Carrefour du bout du monde*, 10/2006

Carrefour est devenu l'un des premiers distributeurs en Chine. Voici peut-être le plus isolé des magasins ouverts par le groupe français. Il est situé à Urumqi, dans une province musulmane proche de l'Asie centrale.

<http://chine.aujourdhuilemonde.com/un-carrefour-du-bout-du-monde>

► **Regardez et écoutez les documents suivants et répondez aux questions.**

## Questions

### Première partie : Chine : panorama des supermarchés Carrefour dans le pays

- 1) Quels **chiffres** font de la Chine **un marché particulièrement intéressant** pour les entreprises étrangères ? **(1,5 point)**
  
- 2) **Quand** ont été ouverts **les premiers Carrefour** à Canton et à Pékin ? **(1 point)**
  
- 3) Quelle **méthode de vente** est adaptée au consommateur chinois ? **Pour quel type de produit ?(1,5 point)**
  
- 4) Offre globale/ Offre locale. Citez **un type de produit local typiquement chinois** et **un type de produit français** commercialisé dans ce magasin. **(2 points)**
  
- 5) **Quelles habitudes de consommation ont changé** chez les Chinois ces dernières années ? **(0,5 point)**
  
- 6) **Où est produit le yaourt** vendu dans ce magasin ? **(0,5 point)**
  
- 7) **A part l'alimentaire, quel type de produits** est encore acheté dans ce magasin ? **(1,25 point)**

**Deuxième partie : Carrefour à Chengdu en Chine**

- 8) Quelle est la **vitesse d'expansion des magasins** Carrefour en Chine à l'époque du reportage ? **(1 point)**
- 9) Expliquez comment et pourquoi Carrefour s'est **adapté** à la culture chinoise concernant **la vente de poisson**. **(1,5 point)**
- 10) Que peut-on dire de **la consommation de la classe moyenne chinoise** ? **(1 point)**
- 11) Quel **rôle** joue **l'enfant unique** dans la consommation de la classe moyenne chinoise ? **(1 point)**
- 12) **Combien ce couple de chinois a-t-il dépensé** ce jour-là dans le magasin ? Combien cela représente-t-il par rapport à leur salaire ? **(1,5 point)**
- 13) Se rendent-ils **en voiture au supermarché** comme c'est le cas en France ? Justifiez votre réponse. **(2,25 points)**
- 14) En résumé, quelle est **la cible de Carrefour** en Chine ? **(1,25 point)**

**Troisième partie : Un Carrefour du bout du monde**

**15) Quelle est la particularité de la région de Urumqi ? Comment Carrefour a-t-il adapté son offre de produits à cette particularité ? (1,25 point)**

**16) Quelles qualités de Carrefour sont appréciées par les clients chinois ? (1 point)**

**Total : 20 points**

**Wirtschaftsfranzösisch – UNICert®-Stufe III****Schriftliche Prüfung:****Leseverstehen**

April 2011

Dauer : 45 Minuten

**II. Compréhension écrite****/ 20 points**

► Lisez les textes suivants et répondez aux questions.

**Texte 1 Le succès de Carrefour en Chine**Par [Marion Zipfel](#) | 22.05.2006D'après un extrait du site <http://fr.radio86.com/economie-et-environnement-en-chine/le-succes-de-carrefour-en-chine>

**Avec 73 magasins, 34000 employés et un chiffre d'affaires en 2005 de plus de 2 Mds d'euros, Carrefour, le numéro deux mondial de la grande distribution est devenu en moins de dix ans le leader sur le marché chinois.**

**Jean-Luc Chéreau, le président de Carrefour Chine depuis 1999, revient sur les raisons de cette « success story ».**

**Dominique Desjeux, professeur d'anthropologie sociale à la Sorbonne et auteur de « La Consommation » (2006), et de « Comment les chinois voient les Européens » (2003) nous explique comment Carrefour a modifié les habitudes de consommation des chinois.**

**Carrefour en Chine : les raisons du succès**

Selon Jean-Luc Chéreau, la réussite de Carrefour en Chine est liée à la combinaison de trois facteurs. Carrefour est un groupe qui s'est lancé très tôt à l'international. Depuis 42 ans, le groupe a connu de multiples expériences dans différents pays. C'est aussi le premier à s'être implanté en Chine. Il y a 18 ans, Carrefour a ouvert le premier hypermarché à Taiwan. Cette expérience à Taiwan a facilité par la suite l'implantation en Chine continentale. Enfin Carrefour en s'implantant en Chine continentale en 1995 a introduit le concept d'hypermarché inexistant à l'époque. « ??Jialefu?? » tel est le nom de Carrefour en Chine qui signifie « bonheur et prospérité pour la famille », a ouvert ses portes à Pékin en 1999. « L'ouverture du premier Carrefour a été un évènement spectaculaire » raconte Jean-Luc Chéreau. « Pour la première fois, les Chinois découvraient sous un même toit, des quantités d'articles et de produits qu'ils n'avaient jamais vu auparavant et à des prix bas » poursuit le président de Carrefour Chine.

**Les modifications des habitudes de consommation des chinois.**

Il est dans les habitudes chinoises de faire ses courses quotidiennement tôt le matin dans les nombreux marchés de rue et d'y revenir le soir pour acheter de quoi préparer le dîner. Avec l'arrivée des hypermarchés, c'est une autre façon de consommer qui se développe. Le commerce moderne, qui ne s'adresse qu'à moins de 20 % de la population chinoise, est amené à se développer de façon considérable avec l'essor des classes moyennes, avides de consommation. « La grande consommation s'est développée en 40 ans aux Etats-Unis, en 20 ans en France et en 10 ans en Chine » note Dominique Desjeux.

**La stratégie de Carrefour**

A la demande du gouvernement chinois, Carrefour a développé les magasins Champions en Chine. L'enseigne Champion n'a pas donné les résultats escomptés et en avril 2006, le groupe décide de céder les 8

magasins à son partenaire local Shoulan. Selon Jean-Luc Chéreau, il y a peu de place en Chine pour les supermarchés. Les hypermarchés contrairement à l'Europe sont placés à l'intérieur des villes chinoises. Il y en a 10 à Shanghai et 7 à Pékin. 40 pourcent des clients viennent y faire leurs courses en vélo ou à pied. L'hypermarché est également un lieu dans lequel les gens aiment venir flâner et passer du temps. A côté de ces hypermarchés, il y a toujours les petits marchés de rue et les « commerce de proximité » comme DIA qui connaissent un énorme succès en Chine. Il y en a aujourd'hui 100 à Pékin et 130 à Shanghai.

A l'heure où le concurrent Wal-Mart se montre de plus en plus agressif, Carrefour lance un nouveau plan d'expansion et prévoit d'ouvrir un nouveau magasin tous les quinze jours.

De quoi apporter bonheur et prospérité à toutes les familles chinoises.

## **Texte 2** Carrefour et Wal-Mart se font la guerre en Chine

Extrait du site de la chaîne de télévision française internationale *France 24*, 21/02/2008

[www.france24.com/fr/20080221-carrefour-wal-mart-font-guerre-chine-distribution](http://www.france24.com/fr/20080221-carrefour-wal-mart-font-guerre-chine-distribution)



Vu la croissance de la consommation en Chine, les deux poids-lourds de la distribution, Wal-Mart et Carrefour, se livrent une bataille agressive à grands renforts d'ouvertures de magasins.

A l'image du gigantisme de la Chine, les hypermarchés ont été adoptés par les consommateurs locaux, engageant les deux poids-lourds de la distribution, Wal-Mart et Carrefour, dans une course agressive à l'ouverture de magasins.

En 2007, ils ont battu leurs records: 23 nouvelles enseignes pour le Français Carrefour, près d'une trentaine pour l'Américain Wal-Mart.

"C'est un rythme extrêmement élevé, on n'a jamais fait cela nulle part ailleurs dans le monde", indique Eric Legros, PDG de Carrefour Chine, chaîne leader en 2007 en terme de chiffres d'affaires avec 30 milliards de yuans (près de 2,9 milliards d'euros).

"Wal-Mart Chine a eu une croissance extrêmement agressive ces dernières années", explique Terrence Cullen, vice-président chargé du développement de l'enseigne américaine en Chine.

Tous deux disposent chacun de plus de 100 hypermarchés (magasins de plus de 5 000 m<sup>2</sup> en moyenne) au total, plus de dix ans après leur arrivée dans le géant asiatique, un marché désormais incontournable.

Outre les grandes villes comme Shanghai, Pékin et Canton, avec leur classe moyenne privilégiée, les relais de croissance se situent aussi dans les régions les moins riches, du centre et de l'est.

Carrefour est présent à Urumqi, dans le Xinjiang, aux confins de l'Asie centrale, et Wal Mart a ouvert son 100e hyper en décembre à Loudi, dans la province pauvre du Hunan.

"Les grandes villes sont évidemment des marchés très importants, mais ils commencent à être saturés", constate Shawn Gray, vice-président de Wal-Mart Chine chargé de l'opérationnel.

"A peu près 40% de nos magasins se trouvent dans les régions « nouvelles » de la Chine", indique M. Legros de Carrefour.

"Depuis le départ, on s'est développé à la fois sur les zones côtières très riches et en même temps sur les zones de l'intérieur, là où le développement de l'urbanisation est le plus fort, ce qui nous permet de bâtir la croissance de demain", ajoute-t-il.

Carrefour n'exclut pas de procéder à des acquisitions si l'occasion se présente, comme l'avait fait Wal-Mart début 2007 en prenant 35% de la société contrôlant les 101 magasins de la société taïwanaise Trust-Mart en Chine.

"Si nous accordons la priorité à notre croissance organique, nous regardons toutes les opportunités et le jour où il y en aura une intéressante, on la prendra, car aujourd'hui nous nous sentons suffisamment solide pour la faire", dit Eric Legros.

Les géants mondiaux de l'hyper font face cependant à des acteurs locaux puissants, comme le chinois Wu-Mart dans la région de Pékin ou Lianhua dans la zone de Shanghai.

"Ce qui fait aussi la compétitivité du marché chinois, c'est qu'il y a en Chine énormément de distributeurs locaux qui sont extrêmement puissants. Il ne faut pas oublier qu'un distributeur local, qui domine sur la région de Pékin, travaille sur un marché aussi grand que l'Espagne", relève M. Legros.

Si l'inflation inquiète les autorités et pourrait refroidir l'ardeur des consommateurs chinois, elle devrait cependant contribuer à "éclaircir" un marché très concurrentiel.

Car, si la tentation est grande d'augmenter les prix, seuls survivront ceux qui arriveront à attirer les clients avec les meilleurs prix, estime un professionnel, sous le couvert de l'anonymat.

"L'inflation est devenue un sujet récurrent, quotidien, seuls les distributeurs qui continueront à la fois à avoir une bonne image en matière de prix et qui seront assez forts pour peser face aux fournisseurs survivront", explique cette source.

**Questions se rapportant aux textes**

**Texte 1**    **Le succès de Carrefour en Chine**

1) Quel est en 2006 le rang mondial et chinois du groupe Carrefour ? **(2 points)**

2) Quelle expérience et quelle implantation en particulier a permis à Carrefour de pénétrer plus facilement le marché chinois ? Précisez votre réponse à l'aide du texte. **(2 points)**

3) Que veut dire « Carrefour » en chinois ? **(1 point)**

- 4) En quoi consistait la nouveauté du concept de Carrefour pour les consommateurs chinois ?  
Où les Chinois faisaient-ils leurs courses jusqu'à présent ? **(2,75 points)**

- 5) Quel segment de la population chinoise est ciblé par Carrefour ? Ce segment est-il intéressant ?  
Justifiez votre réponse à l'aide du texte. **(2,25 points)**

- 6) Caractérissez l'évolution de la grande distribution/ « grande consommation » aux USA, en France et en Chine ? **(1,5 point)**
- 7) Quel(s) format(s) de grande surface le groupe Carrefour développe-t-il encore en 2006 en Chine ? **(1,5 point)**

**Texte 2**    **Carrefour et Wal-Mart se font la guerre en Chine**

- 8) Quelle enseigne américaine et quel enseigne chinoise sont les plus grands concurrents de Carrefour en Chine en 2008 ? **(2 points)**
- 9) Combien d'hypermarchés l'enseigne française et l'enseigne américaine ont-elles en Chine en 2008 ? **(1 point)**
- 10) Après les grandes villes, quelles zones chinoises les géants de la grande distribution veulent-ils pénétrer ? Pourquoi ? **(3 points)**

- 11) Quel stratégie de croissance, déjà utilisée par Wal-Mart, est envisagée - mais non encore utilisée - par Carrefour ? **(1 point)**

**Total : 20 points**

**Wirtschaftsfranzösisch – UNICert®-Stufe III****Schriftliche Prüfung:  
Fachsprachliche schriftliche Produktion**

April 2011

Dauer : 2h15

**III. Production écrite****/ 20 points****Carrefour : «bonheur et prospérité pour la famille»****Quels sont les facteurs clés de réussite de Carrefour en Chine ?**

Les géants de la grande distribution comme Carrefour ont compris que le nombre de consommateurs potentiels des pays émergents n'était pas à ignorer. Pourquoi et comment Carrefour a-t-il pénétré le marché chinois ?

**► Situation :**

Nous sommes en 2008. Vous venez de commencer un stage au siège de Carrefour pour le marché asiatique.

Votre supérieur vous a demandé de rédiger un petit rapport pour vous familiariser avec la stratégie internationale du groupe en Chine et pouvoir par la suite fixer avec vous les objectifs de votre stage.

**► Tâches :**

- Analyser le cas Carrefour en Chine à l'aide de vos connaissances,
- des informations recueillies dans les parties I, II
- et en recueillant des informations de cette partie III.

- Résultats attendus :** sous forme d'une **production écrite** (4 pages minimum) structurée en vous aidant des points évoqués à la page suivante.

*Vous répondrez aux questions suivantes, par écrit, de façon rédigée, sur cette copie.*

Vous serez évalué sur la forme et l'organisation de votre texte, la langue et la langue spécialisée, et le contenu.

**Introduction**

**I. Diagnostic interne de Carrefour**

**1. L'offre de Carrefour**

**2. Carrefour en quelques chiffres**

**3. Carrefour dans le monde**

**II. Diagnostic externe et définition**

**des stratégies**

**A. Etude de marché à l'international**

**1. Le pays ciblé**

**2. Le secteur de la grande distribution en Chine**

2.1. Définition

2.2. La demande

2.3. L'offre

- l'offre chinoise

- l'offre étrangère

2.4. Analyse de l'environnement

- les barrières

- les aides

- les menaces

**B. Stratégies**

**1. Choix du mode de présence**

**2. Clientèle ciblée et stratégie d'expansion**

**3. Stratégie globale, adaptée ou locale ?**

1.1. Définition (*qu'est-ce que c'est ?*)

1.2. Techniques (*comment ?*)

1.3. Avantages, intérêts (*pourquoi ?*)

1.4. Limites (*jusqu'à quel point ?*)

**Conclusion :**

- résumé - l'avenir?

***Quelles sont les forces et les faiblesses de Carrefour pour pénétrer le marché chinois ?***

■ Qui est Carrefour ? Quels sont les formats proposés ? Est-ce que Carrefour a les capacités de s'étendre à l'international ?

■ **Pourquoi est-ce Carrefour veut s'étendre à l'international ?**

■ **Quelle est son expérience à l'international ?**

***Opportunités et menaces ?***

■ **Pourquoi la Chine?**

■ **Etude de marché**

■ Qu'est-ce que la grande distribution? Est-elle traditionnelle en Chine ?

■ Qui sont les consommateurs (segments, habitudes et comportements de consommation...) ?

■ Qui sont les concurrents chinois et étrangers (nombre, taille, stratégie) ?

■ Perception des distributeurs et produits étrangers ?

■ Quels sont les types et la nature des mesures de protection du marché intérieur chinois ?

■ Quelles sont les stratégies de conquête de Carrefour ?

■ Croissance externe ou autre stratégie d'implantation ?

■ Quelle clientèle cibler ? Quelles zones à conquérir et dans quel ordre de priorité ?

■ Quel avenir pour l'enseigne en Chine ? De nouveaux formats ? Autre évolution ?

## Carrefour en bref



**Création** 1959 à [Annecy](#)

**Dates clés** 1999, fusion avec l'un de ses principaux concurrents [Promodès](#)  
> N°1 européen de la grande distribution

**Forme juridique** [Société par actions simplifiée](#) (2008)

**Siège social**  [Levallois-Perret \(France\)](#)

**Direction** [Lars Olofsson](#)

**Actionnariat** Flottant 74,59 %, Famille [Halley](#) 13,03 %; Blue Capital 10,7 %, Salariés 1,41 %, Autocontrôle 0,14 %. (2007)

**Activité(s)** [Grande Distribution](#)

**Rang:** N°1 de la grande distribution en Europe,  
N°2 dans le monde derrière l'américain Wal-Mart

**Produits** [Carrefour](#), [Carrefour Market](#) (2007 < Champion, GB et GS), [Ed](#), [Dia](#), [Shopi](#), [Carrefour Banque](#), [Carrefour Voyages](#) etc.

**Effectif** > 495 000 (2008) - 7<sup>e</sup> employeur privé mondial

**Etendue du marché** 15 430 magasins, 17,912 millions de m<sup>2</sup> de surface de vente dans 31 pays

**Site Web** <http://www.carrefour.fr/>

**Slogans** « Du positif chaque jour », « Le positif est de retour », « La qualité pour tous », « Avec Carrefour, je positive », « Mieux consommer », « Le client au cœur »

**Chiffre d'affaires** 108,629 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC sous enseignes (2008)

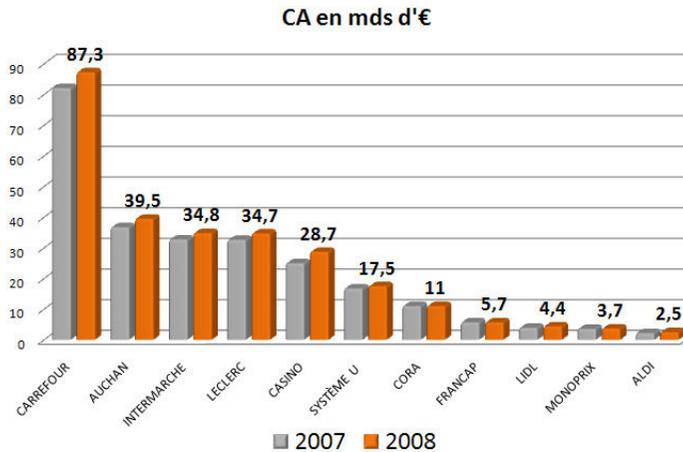
## Historique rapide

- **1959 :** **Création** de la société Carrefour par les familles Fournier et Defforey.
- **1960 :** Carrefour ouvre **son premier supermarché** à Annecy.
- **1963 :** Carrefour invente un nouveau concept de commerce : l'hypermarché. Ouverture du **premier hypermarché** Carrefour à Sainte-Geneviève-des-bois (Essonne), avec 2500 m<sup>2</sup> de surface, 12 caisses et 400 places de parking.
- **1969 :** Carrefour ouvre son **premier hypermarché à l'étranger**, en Belgique, c'est de début de l'internationalisation.
- **1973 :** Ouverture de son 1er hypermarché en Espagne, sous enseigne Pryca.
- **1975 :** Ouverture de son premier hypermarché au Brésil.
- **1979 :** **Développement du maxidiscompte** : Carrefour crée l'enseigne Ed et Promodès l'enseigne Dia en Espagne.
- **1985 :** Lancement des **MDD** à marque Carrefour.
- **1989 :** Ouverture du **1<sup>er</sup> hypermarché Carrefour en Asie**, en partenariat local avec Uni Président (51% - 49%) à Taiwan.
- **1995 :** Ouverture des **1ers hypermarchés Carrefour en Chine**. Promodès lance la marque Reflets de France, garante du patrimoine gastronomique français.
- **1999 :** **Fusion** avec l'un de ses principaux concurrents **Promodès**.
- **2000 :** Carrefour achète le groupe belge de grande distribution GB. Lancement **du supermarché en ligne Ooshop**
- **2004 :** Ouverture du 1er supermarché Champion en Chine
- **2005 :** Rachat du groupe brésilien Atacado
- **2007 :** Rachat du polonais Ahold



### Concurrence française

Classement des 11 géants de la grande distribution française par CA (2008)



DistriBook (2009)

### Concurrence mondiale

Classement des 10 premiers distributeurs mondiaux :

Deloitte (2008)

Société	Pays d'origine	Place	Ventes de détail 2006 (US\$mil)	Taux de croissance moyen 2001-2006
Wal-Mart	USA	1	345.0	11.1%
Carrefour	France	2	97.9	2.3 %
Home Depot,	USA	3	90.8	11.1 %
Tesco	UK	4	80.0	12.5 %
Metro	Allemagne	5	74.9	4 %
The Kroger Co.	USA	6	66.1	5.7 %
Target	USA	7	59.5	8.3 %
Costco	USA	8	59.0	11.6%
Sears Holdings	USA	9	53.0	8%
Schwarz (Lidl)	Allemagne	10	52.4	12%



**Création** 1962

**Dates clés** 1969 : entrée au [NYSE](#)

**Fondateur(s)** [Sam Walton](#)

**Action** NYSE : [WMT](#)

**Slogan(s)** « Économisez plus. Vivez mieux. »  
« Save money. Live better. »

**Siège social** [Bentonville, Arkansas \(États-Unis\)](#)

**Direction** [H. Lee Scott](#)  
[S. Robson Walton](#), président

**Activité(s)** [Grande distribution, Détaillant](#)

**Produit(s)** Magasins, Supermarchés, Hypermarchés

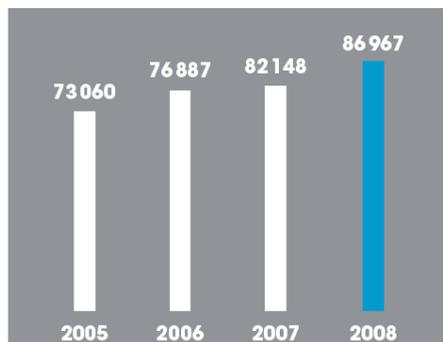
**Effectif** 2 100 000(2007)

**Capitalisation** 163,514 milliards \$US ([décembre 2007](#))

**Chiffre d'affaires** 348 milliards \$US (2006)

## Carrefour International

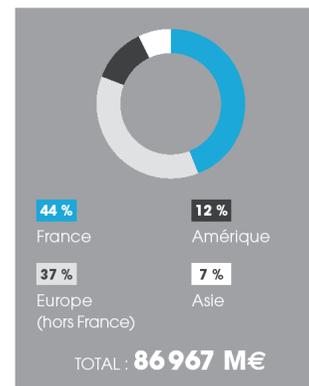
CHIFFRE D'AFFAIRES  
HORS TAXE CONSOLIDÉ  
(en millions d'euros)



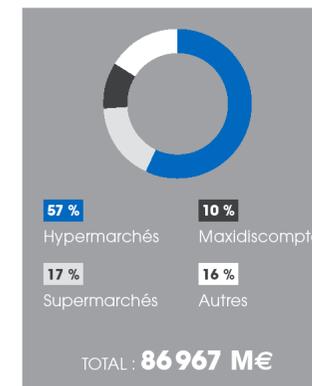
En 2008, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de 6,4% à changes constants (dont 4,5% en organique) et de 5,9% à changes courants.

En France, le chiffre d'affaires 2008 progresse de 0,9%. Les supermarchés et formats de proximité réalisent de bonnes performances tandis que les hypermarchés voient leur activité ralentir principalement à cause de la baisse des ventes en non alimentaire. Sur la zone Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,1% à taux de change courants. En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 27,9% avec toujours une solide progression au Brésil et en Argentine. Avec des ventes en hausse de 10,9% à changes courants (+ 13,3% à changes constants), l'année a été satisfaisante en Asie malgré un ralentissement marqué dans la plupart des pays de la zone à la fin de l'année.

RÉPARTITION DU CA HT  
CONSOLIDÉ PAR ZONE  
GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DU CA HT  
CONSOLIDÉ PAR FORMAT



Rapport d'activité.  
Les comptes 2008 sont présentés en accord avec les principes IFRS.

# LE GROUPE CARREFOUR PREMIER DISTRIBUTEUR MULTIFORMAT AU MONDE

PARC SOUS ENSEIGNES AU 31 DÉCEMBRE 2008 (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)

**1 302**

TOTAL HYPERMARCHÉS

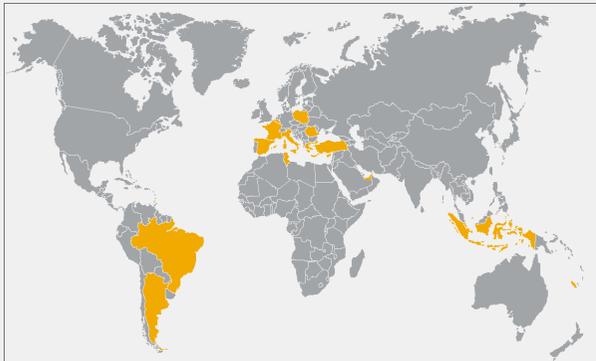
HYPERMARCHÉS	Total	Dont Franchisés
Total France	220	25
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	57	
Espagne	128	6
Grèce et Chypre	31	
Italie	69	3
Pologne	73	
Roumanie	21	
Turquie	22	
Total Europe (hors France)	445	9
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	67	
Brazil	162	
Colombie	50	
Total Amérique latine	280	0
<b>Asie</b>		
Chine	134	
Indonésie	43	
Malaisie	16	
Singapour	2	
Taïwan	59	
Thaïlande	31	
Total Asie	285	0
<b>Pays partenaires</b>		
Arabie Saoudite	9	0
Bahrein	1	1
Domin-lom	11	11
Émirats	10	4
Émirats Arabes Unis	10	10
Japon	7	7
Jordanie	1	1
Koweït	1	1
Oman	2	2
Qatar	3	3
République dominicaine	1	1
Slovaquie	4	4
Tunisie	1	1
Total pays partenaires	55	55
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 302</b>	<b>89</b>



**2919**

TOTAL SUPERMARCHÉS

SUPERMARCHÉS	Total	Dont Franchisés
Total France	1 001	411
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	379	316
Espagne	98	2
Grèce et Chypre	223	20
Italie	508	272
Pologne	225	
Roumanie	23	
Turquie	125	
Total Europe (hors France)	1 584	610
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	112	
Brazil	39	
Total Amérique latine	151	0
<b>Asie</b>		
Indonésie	30	
Total Asie	30	0
<b>Pays partenaires</b>		
Belgique	65	65
Domin-lom	41	41
Émirats Arabes Unis	3	3
Tunisie	44	44
Total pays partenaires	153	153
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 919</b>	<b>1 174</b>



**4 813**

TOTAL PROXIMITÉ

**144**

TOTAL CASH & CARRY

PROXIMITÉ	Total	Dont Franchisés
Total France	3 245	3 245
<b>Europe (hors France)</b>		
Belgique	191	191
Espagne	11	
Grèce et Chypre	256	223
Italie	1 016	838
Pologne	27	27
Total Europe (hors France)	1 501	1 279
<b>Amérique latine</b>		
Brazil	8	
Total Amérique latine	8	0
<b>Pays partenaires</b>		
Domin-lom	59	59
Total Asie	59	59
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>4 813</b>	<b>4 583</b>

**6 252**  
TOTAL MAXIDISCOMPTE



MAXIDISCOMPTE	Total	Dont Franchisés
Total France	914	72
<b>Europe (hors France)</b>		
Espagne	2 795	824
Grèce et Chypre	372	101
Portugal	498	134
Turquie	613	182
Total Europe (hors France)	4 279	1 241
<b>Amérique latine</b>		
Argentine	410	71
Brazil	327	60
Total Amérique latine	737	131
<b>Asie</b>		
Chine	322	13
Total Asie	322	13
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 252</b>	<b>1 457</b>

CASH & CARRY	Total	Dont Franchisés
Total France	129	120
<b>Europe (hors France)</b>		
Italie	15	1
Total Europe (hors France)	15	1
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>144</b>	<b>121</b>

### Les stratégies d'implantation de la distribution

Lorsqu'ils s'installent dans un pays, la stratégie d'implantation change selon des paramètres tels que la connaissance du marché, la concurrence en place ou encore les différences de culture.

Les distributeurs ont donc plusieurs choix lorsqu'ils veulent implanter une enseigne :

- **La joint venture** : Pour pénétrer un marché à l'étranger, une entreprise peut préférer s'associer avec un partenaire local (entreprise privée, personne publique...), plutôt que de créer seule une succursale ou une filiale. [...]
- **La franchise** [...]
- **La filiale** : Une filiale est une entreprise dont le capital a été formé pour plus de sa moitié du capital par des apports d'une autre société dite société mère, qui en assure généralement la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes, administrateurs ou gérants qu'elle a désignés.
- **Le rachat** : l'entreprise qui souhaite s'implanter dans un pays rachète une enseigne nationale.

### Les stratégies d'implantation de la distribution en Chine

#### La grande distribution dans la Chine de l'OMC (2004)

C'est la dernière étape de l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC), entamée en 2000. Dès le 11 décembre, les distributeurs étrangers pourront s'installer dans tout le pays et se passer d'un partenaire local. [...]

CE QUE LES DISTRIBUTEURS ÉTRANGERS POURRONT FAIRE...	... ET CE QUI POURRAIT SE PRODUIRE...
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Détenir 100 % du capital</b> de sa société contre 65% jusqu'à présent. Il peut se passer d'un partenaire local.</li> <li>&gt; <b>Établir une société</b> avec un capital d'environ 28 000 € pour un détaillant (contre 4,5 M€ auparavant) et 46 000 € pour un grossiste (contre 7,3 M€).</li> <li>&gt; <b>S'implanter partout</b> alors que seules une trentaine de villes étaient ouvertes.</li> <li>&gt; <b>Ouvrir autant de magasins</b> que le distributeur le souhaite. Les autorisations sont délivrées au niveau local et non plus central.</li> <li>&gt; <b>Commercer</b> sans passer par des sociétés chinoises d'import-export.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Le maintien probable des joint-ventures</b> : Aucune enseigne étrangère n'a l'intention d'abandonner son partenaire. L'ouverture du marché s'accompagne de restrictions avec des procédures plus compliquées. Seul le partenariat permet de débloquer les situations au niveau local.</li> </ul> <p>[...]</p>

[ ... ]

[www.lsa-conso.fr/l-evenement-dans-lsa-verites-sur-la-chine-de-l-omc,6744](http://www.lsa-conso.fr/l-evenement-dans-lsa-verites-sur-la-chine-de-l-omc,6744)

**L'implantation des supermarchés Carrefour et Wal-Mart en Chine (2008)**



L'implantation des supermarchés Carrefour et Wal-Mart en Chine en 2008

Source : La Documentation photographique n°8064

**Les principales clés de succès pour s'implanter**

*Bien s'entourer pour mieux appréhender la complexité du pays*

Premier obstacle à franchir, le poids du politique. Carrefour a très bien su l'appréhender. Car si les autorités provinciales déroulent le tapis rouge aux investisseurs occidentaux, c'est bien au-dessus que tout se décide. A Pékin, avec qui il vaut mieux maintenir de bons contacts. Jean-Luc Chereau, le patron de Carrefour en Chine, ne compte donc pas les heures passées dans la capitale à rencontrer les officiels. Des discussions complexes, qu'il faut savoir décoder, où « le non-dit est souvent plus important que le dit. [...]

« Pour s'implanter dans ce vaste pays à la culture complexe, les groupes français ont désigné des cadres qui le connaissent déjà bien, ou du moins l'Asie.

Car l'opération reste délicate, et les échecs ne sont pas rares... « Nos débuts en Chine ont grandement été facilités par le fait qu'on était à Taiwan depuis 1989. », \* relève Jean-Luc Chereau, patron de Carrefour Chine. [...]

« Pour conquérir la Chine, Carrefour a donc dû créer une équipe à forte coloration chinoise, qui connaissait la culture locale et a 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 President, 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.

D'après « Les Français qui percent la muraille », article de *l'Expansion*, 2003

**A Hong Kong première ouverture (1996) et première fermeture (2000]**

Le concept d'hypermarché ne convient pas aux habitudes d'achat des consommateurs de Hong Kong, qui ne font pas leurs courses en voiture et achètent fréquemment en petites quantités, alors que le concept des hypermarchés est de faire les courses en voiture et d'acheter en grandes quantités.

Mais l'obstacle déterminant aura été le verrouillage du marché par les acteurs locaux. Carrefour s'est heurté au duopole formé par les groupes ParknShop et Wellcome, qui a forcé les fournisseurs à ne pas livrer au français sous peine de déréfèrement, contrecarrant ainsi la volonté de Carrefour de mener une guerre sur les prix.

En septembre 2000 Carrefour se retire de Hong-Kong,  
**c'est le premier échec du groupe en Asie.**

**◆ Sources**

- Rapports d'activités 2008 et site [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)
- *Wikipedia.fr*
- « Comment la marque Carrefour assure-t-elle le succès de son implantation en Chine ? », 2004
- « Présentation du groupe Carrefour et de sa stratégie », 2004
- « Les difficultés d'internationalisation de la grande distribution », 2006
- « L'événement dans LSA : Vérités sur la Chine de l'OMC », 2004, [www.lsa-conso.fr](http://www.lsa-conso.fr)
- Article de l'*Expansion*, « Ces Français qui percent la muraille », 2003 [L'Expansion.com](http://L'Expansion.com)
- *La documentation française*, 2008