

## Carrefour l'épopée chinoise

Un **million de clients par jour, 116 magasins, 44 000 salariés** : la conquête de la Chine par Carrefour aura pris à peine **douze ans**, et ce n'est peut-être qu'un début. Certes, la concurrence dans la grande distribution y est devenue la plus dure au monde, les coûts explosent et l'inflation rabote les marges. Mais depuis le quartier général de Carrefour Chine, au 25e étage de la Bourse de Shanghai, celui qui pilote la première chaîne d'hypermarchés de Chine, le Français Eric Legros, reste optimiste : *"L'urbanisation tire le développement du pays, 200 millions de personnes vont passer de la campagne à la ville dans les dix prochaines années. Partout où on va, vous avez **plus de produits, plus de pouvoir d'achat et plus de gens**, raconte-t-il. Cette dynamique reste bien plus puissante que les éléments contraires."* Et d'ajouter : *"Je suis arrivé en 2006 quand l'expansion commençait. En trois ans, on a ouvert 67 magasins, plus que les dix années auparavant. Le modèle est une réussite, on accélère. Nous sommes sur une tendance de plus de 25 hypermarchés par an."*

### UNE ODYSSEE EMAILLEE D'INCIDENTS ROCAMBOLESQUES

L'odyssée de Carrefour en Chine est émaillée d'incidents parfois rocambolesques, qui ont défrayé la chronique locale. En 2007, une **bousculade pour une offre promotionnelle sur des bidons d'huile fit trois morts** à Chongqing. La même année, un conflit éclata dans un hypermarché de Zhengzhou, quand un fournisseur y dépêcha cent de ses salariés pour qu'ils **bloquent les caisses** en achetant chacun un seul produit bon marché avec un billet de 100 yuans. Selon la presse chinoise, il s'agissait de représailles à des pressions qu'aurait exercées un salarié de Carrefour auprès du fournisseur pour écouler plusieurs milliers d'euros de "gâteaux de lune", en le menaçant de brader ses produits - les entreprises en commandent en Chine pour les offrir à leurs clients. **Lutter contre la corruption** est un souci perpétuel : huit managers d'une centrale d'achat de Carrefour à Pékin ont été arrêtés puis jugés en 2008 pour l'exemple.

Mais Carrefour c'est aussi - et surtout - l'histoire d'une formidable **capacité d'adaptation à un environnement** chinois en perpétuelle évolution. Le premier magasin ouvre à Pékin, en 1995. A l'époque, les Chinois découvrent le libre-service et osent à peine remplir leur panier. *"Ça a été un événement incroyable. Jusque-là, les prix étaient fixés par l'Etat dans chaque ville. Les gens se battaient. Il a fallu fermer les portes"*, se souvient Jean-Luc Chéreau, ex-PDG de Carrefour Chine. Suivent Shanghai, puis Tianjin et, en 1998, quatre autres villes dont Wuhan, où **l'escalator de l'hypermarché** rencontre un grand succès : on fait la queue pour l'essayer, c'est le premier de la ville.

Pour les troisième et quatrième hypermarchés de Shanghai, la même année, Carrefour reçoit **9 000 CV de candidats** à l'embauche : 4 500 entretiens sont organisés pour 1 600 personnes retenues. Au fil des années, la formation deviendra un défi majeur : *"Dix nouveaux magasins, c'est autant de directeurs à recruter, mais quand on est leader, impossible de les récupérer à la concurrence. Il fallait les former en interne. On a donc décidé de faire des promos de directeurs en **créant un institut de formation**, avec un programme, Carrefour Mandarin"*, se souvient une ex-directrice de formation. Le rythme d'expansion que prévoit M. Legros l'obligera, dit-il, à dénicher 50 managers de haut niveau par an. Autre problème en rayon, où **les vendeurs ont une fâcheuse tendance à vous orienter vers un produit plutôt qu'un autre** : la plupart sont des démonstrateurs, payés par le fournisseur - jusqu'à 70 % des effectifs.

### UNE TACTIQUE QUI SE REVELE PAYANTE

Conquérir la Chine imposait avant tout de **convaincre les consommateurs** : on trouve dans les Carrefour chinois des rayons entiers de glutamates, de thés, ou de cacahuètes grillées. Le poisson est vivant, dans des aquariums.

La Chine des années 1990 est celle d'avant l'entrée dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Elle s'ouvre aux investissements étrangers dans la distribution, mais avec méfiance et un lourd héritage bureaucratique. La tactique de Carrefour, mettre les bouchées doubles pour **prendre au plus vite des parts de marché**, se révélera payante. *"A l'époque, si votre magasin dépassait 5 000 m<sup>2</sup>, il fallait demander une licence à Pékin, qui vous disait où vous implanter. Ainsi, on voulait bien vous donner Shanghai si vous alliez aussi dans un endroit à fort taux de chômage. Carrefour a préféré aller voir les dirigeants locaux en leur disant : on crée des emplois, on va payer les taxes, et en plus on va vous apporter toutes ces enseignes"*

*(McDonald's, Pizza Hut) qui, à l'époque, étaient un symbole de développement. Les dirigeants locaux, évalués au résultat en termes de croissance, avaient intérêt à accepter. Carrefour devenait un fait accompli et payait TVA et impôts rubis sur l'ongle. Qui allait s'en plaindre ?"*

Ces méthodes ont permis au français de **coiffer l'américain Wal-Mart** au poteau. Il faut dire qu'être français était alors un atout politique. Au début des années 2000, il arrivera tout de même à Carrefour de se faire taper sur les doigts : les ouvertures deviennent plus aléatoires avant de reprendre après la libéralisation de la loi sur l'implantation des hypermarchés étrangers, en 2004. En pole position, Carrefour doit défricher, trouver un modèle et l'ajuster sans cesse. Au début, chaque hypermarché faisait ses achats, avant que ceux-ci soient centralisés puis de nouveau éclatés en quatre régions. **"Arrivé le premier, Carrefour a dû s'imposer auprès des fournisseurs**, note M. French. *Or, les supermarchés chinois, contrôlés par le gouvernement, ne se plaignaient pas beaucoup des fournisseurs, eux aussi d'Etat. Carrefour, bien plus exigeant, a bousculé beaucoup de groupes d'intérêt, des monopoles établis. Des fournisseurs d'Etat ont vu rouge, mais de nouvelles sociétés privées y ont trouvé leur compte."*

Brice Pedroletti (à Shanghai) avec Nathalie Brafman (à Paris)

Article paru dans l'édition du 14.08.08.