



# Carrefour à la conquête de l'Inde: les pièges culturels et économiques à éviter

Carrefour, grande distribution, Inde, Conso, Economie



Info publiée par la rédaction du Post

Par **La rédaction du Post**

le 04/05/2010 à 16:13, vu 1959 fois,

Sur *Le Post*, un spécialiste de l'Inde nous explique que "là-bas, un investisseur étranger doit y avoir la "Ganesh attitude".



Le dieu Ganesh poussant des caddies  
Montage Le Post

Déjà présent en Chine, Carrefour s'apprêterait à entrer en Inde. Selon le quotidien indien *Mint*, le distributeur français [aurait signé un partenariat avec Future Group](#), la plus importante société de distribution indienne, pour s'implanter dans le pays. Carrefour [espère ouvrir au minimum 150 hypermarchés d'ici à cinq ans](#), précise *Le Figaro*.

Joint par *Le Post*, Carrefour nous indique "ne faire aucun commentaire" sur cette annonce. Mais cela fait plusieurs années que le groupe envisage d'investir le gigantesque et prometteur marché indien. S'il y parvient, il s'agirait d'une avancée stratégique de taille. Pourquoi l'Inde constitue-t-elle un marché si attractif? Quels sont les pièges que Carrefour doit éviter s'il parvient à s'implanter dans le pays?

Joint par *Le Post*, Jean-Joseph Boillot, conseiller auprès du Centre français d'étude et de recherche en économie internationale (CEPII), spécialiste de l'Inde, et auteur de "L'économie de l'Inde" répond à nos questions.

## En quoi le marché indien présente-t-il un intérêt pour Carrefour?

"Ce pays dispose d'un marché domestique très intéressant pour une société de distribution comme Carrefour. Si l'on raisonne en parité pouvoir d'achat (méthode utilisée en économie pour établir une comparaison des pouvoirs d'achat de pays ayant des devises différentes, ndlr), c'est le 3ème marché du monde par le potentiel.

Ensuite, le décollage de l'Inde ne s'est pas seulement traduit par l'apparition d'une middle-classe - classe moyenne - mais plus généralement par l'existence de 400 millions de consommateurs plus ou moins solvables. Quand on est une marque globale, on ne peut pas ne pas être présent en Inde."

### **Carrefour tente depuis 7 ans selon *Le moniteur du commerce international* de percer en Inde. Pourquoi est-ce aussi long?**

"Lorsque j'étais en Inde en 2002, on voyait déjà des gens de Carrefour venir prospecter régulièrement et une petite équipe s'était même installée à New Delhi. Il faut savoir qu'en Inde, l'investissement étranger dans la distribution se fait à deux conditions: nouer un partenariat local avec un groupe qui a une position majoritaire ou, en l'absence d'un tel partenariat, se positionner uniquement sur un segment mono-produit.

Les choses se sont accélérées récemment. D'une part, le groupe de grande distribution américain Wal-Mart s'est finalement implanté dans le pays il y a quelques mois. D'autre part, après les dernières élections de 2009, le gouvernement qui a les coudées politiques plus libres, a annoncé la mise en oeuvre d'une législation plus souple pour les investisseurs étrangers dans ce secteur. Cela a pu être un déclencheur pour Carrefour."

### **Quels sont les pièges que Carrefour doit éviter s'il veut s'implanter en Inde?**

"Je pense que ses équipes ont suffisamment étudié la situation pour le savoir. Mais en règle générale, il y a quatre clés pour réussir sur le marché indien:

- Il faut trouver un business-modèle qui convienne au marché intérieur. En Chine par exemple, il s'agit d'un nombre important de consommateurs, avec de petits paniers, une forte demande de produits frais, etc. Dans le cas de l'Inde, le business-modèle n'est pas encore vraiment défini. Ce qui est sûr, c'est que le Carrefour indien n'aura rien à voir avec un Carrefour français ou chinois.
- Il faut couvrir la totalité du marché. Là, Carrefour a bien fait de prendre son temps pour choisir le meilleur partenaire. Et s'il se confirme que c'est Kishore Biyani (le PDG de Future Group, ndr), c'est probablement le meilleur choix.
- La concurrence est grande. A l'inverse de la Chine au départ de l'aventure Carrefour, où il y avait peu de concurrence dans la grande distribution, le marché indien est déjà bien encombré.
- La gestion des ressources humaines enfin. Les employés indiens ont des comportements très différents de ce qu'on peut voir en France, aux Etats-Unis ou en Chine. Par exemple, ils n'ont pas le même degré de rigueur vis à vis du client et de la qualité des produits. Le management et la formation des employés est donc un élément clé dans la réussite d'un investisseur étranger."

### **Le consommateur indien va-t-il être gagnant avec l'arrivée d'un nouvel acteur?**

"Oui, très probablement. Si Carrefour s'implante en Inde, cela pourrait mettre un peu plus de professionnalisme dans un secteur où les grands groupes locaux ont profité de la protection vis à vis des groupes étrangers pour se développer un peu n'importe comment. Il pourrait par exemple proposer un choix de produits beaucoup plus ample que ce qu'on trouve en ce moment dans les superettes attachées aux Malls."

### **Carrefour doit-il avoir un plan très défini avant de s'implanter en Inde?**

"En fait, au-delà d'une vision parfois très ambitieuse, les groupes industriels indiens ne planifient pas beaucoup à l'avance. "Tout peut arriver" comme dit une chanson bollywood célèbre. L'Inde n'est donc pas la Chine. Je pense qu'un investisseur étranger doit y avoir la 'Ganesh attitude', c'est-à-dire être pragmatique, flexible, trouver les solutions idoines aux mille obstacles mais aussi opportunités qui se présentent.

En Inde, à mon sens, il ne sert à rien de faire un business plan sur 20 ans car tant les habitudes des consommateurs que les structures du pays ne sont pas encore fixées. Leurs goûts, leur environnement peuvent fortement évoluer. Il faut en Inde avoir en permanence une vision de long terme et être en même temps totalement flexible, opportuniste."