



Séminaire de Globalisation

En quoi le groupe Carrefour a-t-il su tirer profit de la globalisation ?

- GOUZENES Joris
- GRENAT GAËL
- GUESSOUM Hania
- HANDOU sandra
- HABRYN Nicolas
- HASSAINE-DAOUADJI Houari



SOMMAIRE

Introduction	3
1. La structure du groupe Carrefour et son environnement global	3
1.1 Les ressources internes de Carrefour, tremplin au leadership mondial	3
■ Une présence diversifiée	4
■ Chiffres clés / l’implantation mondiale de Carrefour	4
1.2 Le groupe Carrefour selon la méthode analytique de PORTER	5
■ Les barrières à l’entrée et les menaces d’entrants potentiels	5
■ Les produits de substitution	7
■ Le pouvoir des fournisseurs	7
■ Le pouvoir de négociation des consommateurs	8
■ Les rivalités concurrentielles	8
1.3 Le groupe Carrefour selon la « PEST Analysis »	10
■ L’environnement politique global de Carrefour	10
■ L’environnement économique global de Carrefour	11
■ L’environnement socioculturel global de Carrefour	11
■ L’environnement technologique global de Carrefour	11
En conclusion.....	12
2. Les enjeux et choix stratégiques de Carrefour	12
2.1 Les enjeux clés du développement international du groupe Carrefour	12
■ Pourquoi s’internationaliser ?	12
■ Un concept facilement transférable mais à adapter	12
■ Une stratégie efficace de réduction des coûts	13
■ La nécessité de concentrer le développement	13
■ Des modes de développement pragmatiques et innovants	13
■ L’orientation progressive vers la croissance intensive dans les pays matures	13
2.2 La direction stratégique globale de Carrefour	14
■ Une quête de croissance mondiale et rentable	14
■ Investissement de prix	15
■ Une adaptation aux demandes locales	15
■ L’International : un choix stratégique	15
■ La satisfaction de la clientèle	16
■ L’importance du développement durable	16
2.3 Bénéfices de la stratégie globale mise en place par Carrefour	17
■ 2 ^{ème} groupe mondial de la grande distribution	17
■ Croissance et bénéfices	17
■ Solide position sur des marchés porteurs	17
■ Des clients fidélisés	17
3. Difficultés rencontrées et perspectives de développement	17
3.1 Les menaces, risques et difficultés liés à une globalisation choisie	17
■ Des difficultés issues de l’élargissement du marché	17
■ L’évolution mondiale des modes de comportement des consommateurs	18
■ La spécificité de chaque pays	18
■ L’adéquation par l’intégration	18
■ Exposition aux critiques et à l’éthique mondiales	18
■ Gouvernance et règles internationales	19
■ Sélection et réorientation vers son « core business »	19
■ Instauration d’une organisation durable	20
■ La maîtrise du temps	20
3.2 Conclusion et opportunités du groupe Carrefour	20
■ Carrefour, pionnier du concept « hypermarché »	20
■ Une capacité à anticiper, à s’adapter et à diversifier ses marchés	21
■ Une position solide et une ancienneté affirmée	21
■ L’intégration judicieuse d’une réalité multinationale	21
■ Innovation et diversification constantes	22
Sources non mentionnées au sein des différentes parties	22

Introduction

A l'heure où Carrefour ouvre son 7 358^e magasin, il est facile de dire que celui-ci a réussi sa politique d'internationalisation. Cependant - il y a 25 ans à peine - Carrefour n'était qu'une grosse entreprise familiale. Mais ce n'est qu'à partir de 1998 que le groupe Carrefour va commencer à s'affirmer au niveau mondial après une série de fusions et acquisitions. Ainsi le groupe Carrefour a peu à peu implanté ses magasins dans le monde et est maintenant présent dans plus de 30 pays sous différentes enseignes, comme *Carrefour*, *Champion*, *Dia*, *Shopi* ou encore les supermarchés *GB*.



Bien sûr, Carrefour a dû cesser ses activités dans certains pays pour se recentrer sur les pays et les segments qui lui sont le plus profitables, mais sa politique d'expansion internationale n'est pas arrêtée pour autant : « nous explorons des pistes en Russie et en Inde » a récemment reconnu José Luis DURAN, président du directoire.

En ce sens, comment le groupe Carrefour a-t-il su profiter du phénomène de globalisation pour devenir le numéro 2 mondial de la grande distribution ?

Nous commencerons tout d'abord par présenter rapidement la structure actuelle du groupe, puis nous analyseront ses forces et ses faiblesses, tout en le mettant dans la perspective de son environnement global.

Dans un deuxième temps, nous exposerons le « business model » de Carrefour, avant d'analyser en quoi le concept de ses magasins et sa stratégie sont une des clefs du succès dans le contexte actuel de la globalisation.

Enfin nous aborderons les difficultés et menaces auxquelles le groupe est confronté, et étudieront ses perspectives futures de développement.

1. La structure du groupe Carrefour et son environnement global

1.1 Les ressources internes de Carrefour, tremplin au leadership mondial

Le groupe Carrefour est sans conteste le leader européen de la grande distribution, tout en développant une grande gamme de services à destination de ses clients, comme la vente de produits financiers, de billets de spectacle, de séjours de vacances, ou de produits sur Internet. A terme, la stratégie de Carrefour a été définie afin de faire du leader européen de la grande distribution l'archétype du supermarché tel que nous devrions le connaître dans un avenir plus ou moins proche, un espace clos où le consommateur serait à même de tout trouver, sans avoir besoin de se déplacer d'un endroit à l'autre en fonction de ses aspirations (la vente d'automobiles neuves et occasions commence à apparaître en France chez certaines enseignes du groupe Leclerc).



Carrefour est présent au niveau mondial
(Source : Management, n° 103 de Novembre 2003)

■ Une présence diversifiée

Carrefour est ainsi présent dans les différentes formes du commerce de détail à dominante alimentaire :

→ **L'hypermarché** avec l'enseigne Carrefour. L'importante surface commerciale (entre 5 000 et 20 000 m²) permet à Carrefour d'offrir une très large gamme de produits alimentaires et non alimentaires, avec plus de 130 000 références présentes en magasin. Ces hypermarchés sont très généralement localisés en dehors des agglomérations urbaines, ce qui leur permet de jouir d'interconnexions routières ou ferroviaires, ainsi que de surfaces constructibles très importantes.

→ **Le supermarché**, avec des enseignes comme Champion, GS, Norte ou GB, présentant des surfaces commerciales beaucoup plus réduites (< 5 000 m²), et offrant une gamme de produits alimentaires plus réduite.

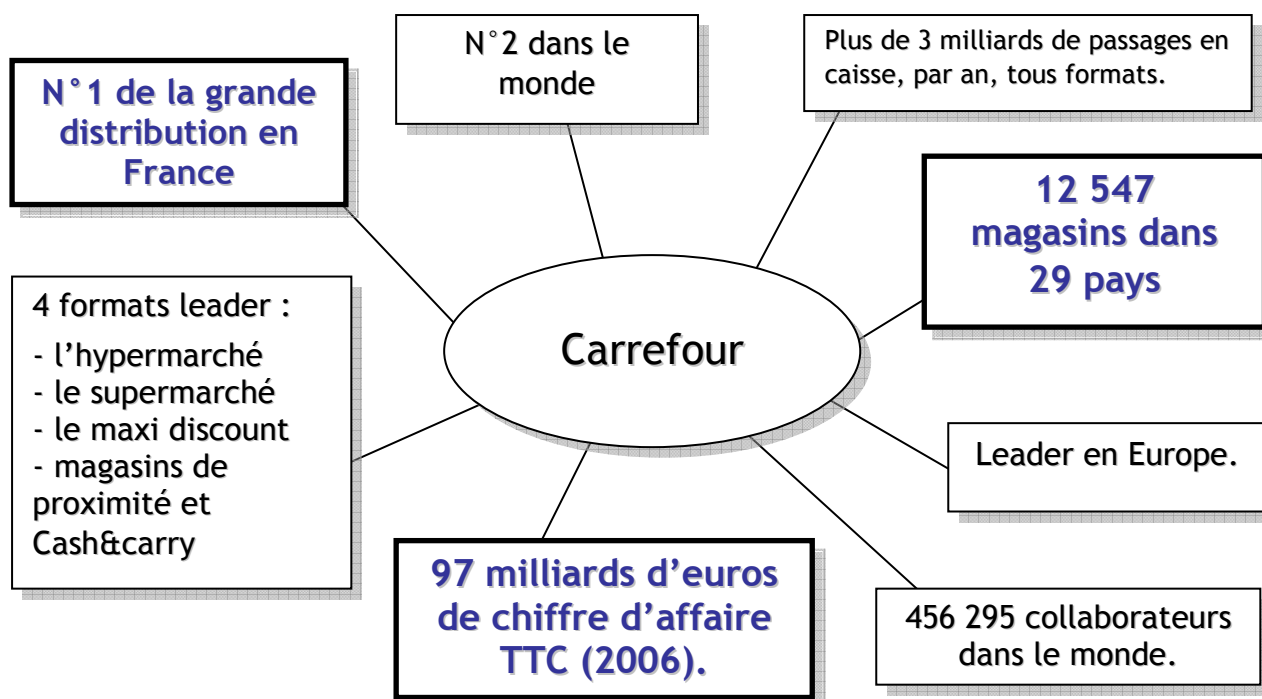
→ **Le maxi discount**, avec des enseignes comme Dia, Ed ou Minipreço. La particularité de ces magasins réside dans leur taille (< 1 000 m²) et dans leur localisations géographiques (très généralement en centre ville ou en proche banlieue). De plus, l'alimentaire reste le type de produits le plus fréquemment rencontré dans ce type de magasin. La très grande majorité de ces produits sont siglés Dia.

→ **Le commerce de proximité**, avec les enseignes Shopi, Marché Plus, 8 à Huit, petits magasins ayant généralement pour principale vocation l'achat ponctuel.

→ **Le « cash and carry » et le « food service »**, destinés aux professionnels de la restauration et de l'alimentation.

Il est important de préciser que la division Hypermarchés du groupe Carrefour représente près de 60% du chiffre d'affaires total du groupe, à l'échelle du monde. Par ailleurs, le groupe Carrefour emploie plus 450 000 personnes à travers dans le monde, pour un réseau de plus de 12 500 magasins (hypermarchés, supermarchés, maxi discounts, magasins de proximité et cash&carry confondus).

■ Chiffres clés / l'implantation mondiale de Carrefour :



L'acquisition des Comptoirs Modernes en 1998, puis le rapprochement avec Promodès en 1999 ont apporté à Carrefour des positions fortes et un réel savoir faire dans le domaine des supermarchés ainsi qu'un portefeuille d'activités diversifié. Un nouvel entrant devra faire face à cette extraordinaire force de diversification si il souhaite s'imposer.

1.2 Le groupe Carrefour selon la méthode analytique de PORTER

■ Les barrières à l'entrée et les menaces d'entrants potentiels

Les barrières à l'entrée représentent les avantages compétitifs du groupe Carrefour par rapport aux potentiels entrants. Le premier avantage réside sans nul doute dans le fait de jouir d'une **excellente place** parmi les leaders du marché de la distribution. Carrefour est le premier groupe de grande distribution en Europe, le deuxième dans le monde. Il comprend environ 10 000 magasins. Le groupe Carrefour s'inscrit dans une nouvelle **dynamique de croissance** amorcée en 2005. A titre d'exemple sur le marché français, le Groupe a regagné continuellement des parts de marché dans l'alimentaire depuis 2005, une première depuis 2000. Ce sont les premiers résultats d'une stratégie de **croissance rentable** menée dans la durée. Aussi, dans les principaux pays industrialisés, les cinq groupes les plus importants y représentent plus des deux tiers du marché alimentaire. D'un simple point de vue financier, il semble évident que la pénétration du marché par un nouvel entrant serait très difficile.

Les leaders mondiaux de la distribution

Firme	Pays	CA 2001 (en EUR milliards) TTC	2001/2000 (en %)	A l'international (en %)	Nombre de pays
Wal Mart Stores	Etats-Unis	251,2	+ 13,8	16	10
Carrefour	France	69,5	+ 7,2	51	30
Ahold	Pays-Bas	66,6	+ 29,2	31 (hors UE)	25
Home Depot	Etats-Unis	60,7	+ 17,1	-	4
Metro	Allemagne	49,5	+ 5,5	44	22
Kroger	Etats-Unis	49	+ 7,9	0	1
Sears, Roebuck and Co.	Etats-Unis	46,6	+ 0,3	10	4
Target	Etats-Unis	45,2	+ 8,1	0	1
Albertson's Inc.	Etats-Unis	43	+ 3,2	0	1
Kmart	Etats-Unis	40,2	+ 3,1	0	1
Costco	Etats-Unis	39,5	+ 8,2	18	8
Safeway	Etats-Unis	38,9	+ 7,3	-	2
Rewe	Allemagne	37,5	+ 8,4	21	11
FC Penney	Etats-Unis	36,3	+ 0,5	-	4
ITM	France	35,8	+ 2,1	32	8
Tesco	Royaume-Uni	35,4	+ 3,2	13	9

Source: annual reports, Deloitte Touche, PricewaterhousesCoopers.

Un second avantage compétitif du groupe Carrefour serait sa forte **capacité à s'implanter à l'international**. Il est présent dans 30 pays différents. Il a été le premier distributeur à s'implanter dans de nombreux pays tels que l'Espagne en 1973, Taïwan en 1989, le Japon en 2000. Il déclare aujourd'hui s'intéresser aux marchés russes et indiens.

Les implantations des points de vente Carrefour dans le monde (source : Carrefour) :



Les marques appartenant au groupe Carrefour :



En plus de devoir affronter la politique des prix bas pratiquée par le groupe Carrefour, le nouvel entrant se verra dans la nécessité de prendre en compte **l'avantage qualité et environnement** que Carrefour a mis en place ces dernières années. En effet, selon le Groupe, la bataille des prix ne doit pas se faire au détriment de la sécurité, de la qualité et de l'éthique. Carrefour a lancé dès 1991 les Filières Qualité Carrefour et en 1997 la gamme Carrefour bio. Il a aussi depuis 1995 mis en place une politique d'intérêt environnemental pour les emballages des produits à marque Carrefour (recyclabilité des matériaux...).

Le programme « Mieux Consommer » de Carrefour, un engagement à long terme :

Avec le PROGRAMME MIEUX CONSOMMER, Carrefour met tout en œuvre pour :

- 1. Vous offrir les prix les plus bas tous les jours.**
- 2. Vous proposer à chaque niveau de prix le meilleur rapport qualité prix.**
- 3. Vous donner toute l'information possible sur ce que vous achetez.**
- 4. Rendre vos courses plus rapides, pratiques et agréables.**
- 5. Respecter l'homme et l'environnement.**

MIEUX CONSOMMER, C'EST URGENT.



■ Les produits de substitution

Les produits de substitutions sont des produits n'appartenant pas à la même industrie que Carrefour, donc la distribution, mais qui rend le même service. Il existe aujourd'hui un essor considérable du **commerce en ligne**. Mais une fois encore, Carrefour a su s'imposer sur ce marché grâce notamment à Ooshop et Boostore. Les autres produits de substitution semblent plus négligeables.

■ Le pouvoir des fournisseurs

Carrefour doit d'abord faire appel à des fournisseurs pour sa propre marque de distribution :

→ **Produits Carrefour** : la marque de distributeur des hypers du groupe

→ **Carrefour Agir** : une déclinaison de produits bio, nutrition ou solidaires

→ **Carrefour Sélection** : produits haut de gamme

→ **Reflets de France** : produits du terroir. Le concept s'est développé dans de nombreux autres pays dont en Espagne (De Nuestra Tierra), en Italie (Terre d'Italia), en Belgique (Souvenirs du Terroir) et en Colombie (Tierra de Colombia)

→ **N° 1** : produits premiers prix, destinés à concurrencer l'offre des hard discounters

→ **Filière Qualité Carrefour** qui devient en 2007 Engagement Qualité Carrefour

Par ailleurs, le groupe possède sa propre marque de textile (Tex), d'électroménager et produits bruns (Firstline), de vélos (Topbike) ou de tondeuses (Greencut).

Aujourd'hui, le groupe Carrefour milite pour une réforme radicale des **règles commerciales**. Il souhaite en finir avec une loi qui l'oblige à négocier toujours plus de ristournes avec ses fournisseurs pour baisser ses prix en rayon.

« *Profitions de l'occasion unique qui nous est offerte pour permettre aux commerçants que nous sommes de faire enfin notre métier en négociant librement les tarifs avec nos fournisseurs*, explique au Figaro Jacques Beauchet, membre du directoire de Carrefour. On aimerait pouvoir être considéré en France, comme nous le sommes dans d'autres pays, comme un secteur d'activité défenseur du pouvoir d'achat. »

Comme tous les groupes de grande distribution, Carrefour a la réputation d'être dur voire extrêmement **dur avec ses fournisseurs**. (Pour obtenir les prix les plus bas, les achats sont regroupés au sein de centrale d'achat, où des acheteurs aguerris ont de multiples techniques pour faire baisser les prix de la part de leur fournisseurs), le groupe souhaiterait que les fournisseurs aient moins de **pouvoir de négociation**.

■ Le pouvoir de négociation des consommateurs

Les clients faisant face à des producteurs multiples ont de grandes possibilités de **négociation**. Toutefois, le marché est constitué de beaucoup de concurrents proposant des produits parfois moins chers. Etant donné que le client est sensible aux prix proposés, toute entreprise présente sur le marché ne peut se permettre de négliger les clients. Aussi, la croissance à périmètre comparable (même nombre de magasins) consiste à effectuer plus de chiffre d'affaires, en augmentant le panier moyen par client ou en accroissant la base de clientèle. Le groupe a ainsi identifié plusieurs pistes de développement pour **placer le client au centre de sa stratégie** :

→ **Gain de volume / part de marché** (effet de masse)

→ **Plus grand choix de références** (différentiation auprès de la concurrence) : Carrefour élargit sans cesse ses assortiments et introduit de nouveaux produits non alimentaire (prêt-à-porter homme en France, produits pour la maison en Argentine ou encore des rayons pharmaceutiques en Italie)

→ **Toujours plus de services** : téléphonie, services financiers, assurances...

→ **Des programmes de fidélité** qui permettent d'unir des liens entre les clients et les enseignes (par exemple, en 2006, Carrefour lance le programme de fidélité « Rodjiynka » et permet aux clients polonais d'avoir une carte de fidélité)

→ **Les bas prix en tant que règle de base** (crédibilité auprès des clients) : le Groupe maintient la même politique de prix bas depuis 2005 dans tous les pays et dans toutes les enseignes.

Les femmes jouent aussi un rôle central dans l'activité du groupe Carrefour. Elles représentent 80 % des 20 millions de clients qui fréquentent ses magasins et 57 % de ses 456 000 collaborateurs (données 2006).

■ Les rivalités concurrentielles

→ **Wal-Mart**, une société américaine, est le numéro un mondial de la distribution toutefois elle exerce principalement en Amérique. En Europe, Wal Mart est présent au Royaume-Uni via Asda et s'est retiré du marché allemand. Il existe quelques marchés sur lesquels la concurrence avec Carrefour est réelle, notamment le Brésil et surtout la Chine.

→ **Tesco** est l'un des principaux distributeurs européens avec Carrefour et adopte comme lui une forte présence à l'international. Son marché historique est le Royaume-Uni, où il est

leader. Tesco est en concurrence frontale avec Carrefour en Chine, en Thaïlande, en Malaisie, en Turquie et en Pologne.

→ **Auchan**, le groupe français est non seulement un fort compétiteur en France, mais est également présent dans de nombreux pays dans le monde (Espagne sous l'enseigne Alcampo, Italie, Chine, Maroc ou encore Russie, pour ne citer que les plus importants)

→ **Metro AG**, un distributeur de nationalité allemande surtout présent sur le marché de gros aux professionnels (cash & carry). Il est présent dans les supermarchés via Extra et les hypermarchés à l'enseigne Real, en Allemagne et en Europe de l'Est.

→ **Ahold**, un distributeur néerlandais, s'était fortement développé à l'international. Suite à un scandale financier, son marché s'est fortement restreint à ses bases aux Pays-Bas et aux États-Unis.

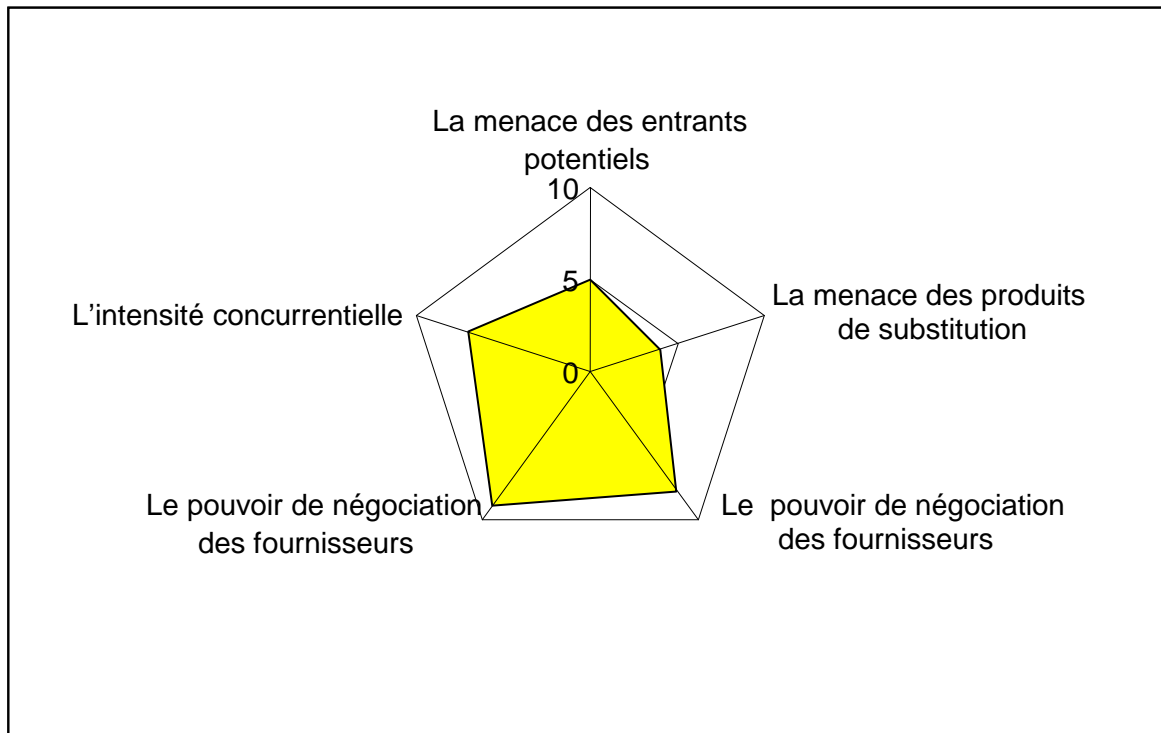
Dans la plupart des pays où il est présent, Carrefour fait face à une **concurrence locale**. En France, son marché historique, ses principaux concurrents sont **Auchan, Casino, E.Leclerc, Les Mousquetaires, Système U** et **Cora**. Les trois premiers cités sont également fortement présents hors de France.

Pour affronter en position de force la compétition internationale et locale, le Groupe suit un **cap stratégique clair et exigeant** : son objectif est de figurer parmi les trois premiers sur chacun des marchés où il est présent. Là où il ne pouvait pas atteindre cet objectif rapidement, le Groupe n'a pas hésité pas à **se retirer**. Il s'est désengagé du Japon et du Mexique en 2005 et de la Corée du Sud, de la Slovaquie et de la République Tchèque en 2006, de la Suisse et du Portugal en 2007. Parallèlement, le Groupe a récemment renforcé ses positions grâce à des **acquisitions tactiques** au Brésil, en Pologne et en Espagne.

Pour résumer, voici un tableau reprenant les différentes forces, leur classement et pondérations selon l'importance pour en déduire quels sont les **facteurs clés de succès de l'industrie** :

	Classement	Pondération
La menace des entrants potentiels	4	5/10
Le pouvoir de négociation des clients	2	8/10
La menace des produits de substitution	5	4/10
Le pouvoir de négociation des fournisseurs	1	9/10
L'intensité concurrentielle	3	7/10

Schéma de PORTER : les menaces des fournisseurs et l'intensité concurrentielle :



1.3 Le groupe Carrefour selon la « PEST Analysis »

L'analyse PEST est traditionnellement utilisée afin d'obtenir une analyse du **positionnement stratégique** d'une firme. Ce type d'analyse représente aussi l'outil le plus à même d'évaluer les **critères les plus importants** de l'environnement marketing de Carrefour.

L'analyse PEST se divise en 4 grandes parties décrites ici bas. Nous avons jugé utile de ne pas faire apparaître les deux derniers critères (écologique et démographique), dans la mesure où l'analyse PESTEL porte sur le groupe Carrefour dans sa globalité sans aucun focus sur un marché en particulier.

■ **L'environnement politique global de Carrefour**

La sphère politique exerce une **énorme influence sur la régulation** des courants financiers, des flux technologiques, ainsi que le pouvoir d'achat des consommateurs. C'est en ce sens que Carrefour se doit de considérer ces points dans la définition de sa stratégie d'ouverture à l'international :

→ **Une certaine instabilité politique** qui pourrait remettre en cause l'établissement de firmes multinationales (ex : Venezuela, Colombie, Russie, etc.).

→ **L'influence de la politique des gouvernements locaux sur l'économie** (taxations, impositions des ménages potentiellement néfastes au pouvoir d'achat des consommateurs).

→ **Le développement de campagnes marketing éthiques** (emploi de la nudité féminine dans les pays musulmans, éléments relevant de l'Histoire, etc.)

→ **La stabilité économique du pays** (étroitement lié aux politiques économiques mises en œuvre à l'échelle nationale).

→ **L'étroite corrélation entre la vie politique et la vie religieuse** présente dans certains pays

→ **L'implication des gouvernements** dans plusieurs organisations supranationales favorisant le libre échange (UE, NAFTA, ASEAN, etc.)

■ **L'environnement économique global de Carrefour**

Afin d'optimiser au maximum sa stratégie d'internationalisation, Carrefour se doit de considérer la situation d'un pays donné en se référant au **statut de son économie de marché** aussi bien à court terme qu'à long terme. Plus précisément, les études menées doivent se focaliser sur les **taux d'intérêts** (propices ou non au lancement de produits financiers), le **taux d'inflation annuel** ainsi que **son évolution** sur les trois ou quatre années précédentes ; Ces indicateurs fourniront aussi des informations sur le pouvoir d'achat des consommateurs, et donc sur leur propension à consommer.

■ **L'environnement socioculturel global de Carrefour**

Personne n'est sans savoir que les aspects socioculturels sont différents d'un pays à un autre. Ces facteurs ont une influence non négligeable sur la gestion d'une politique commerciale d'un groupe tel que Carrefour, et c'est en ce sens qu'ils sont à considérer :

→ **La religion dominante dans chaque pays** objectif (afin d'assurer la distribution de produits conformes aux us et coutumes locales).

→ **La perception qu'ont les consommateurs des produits étrangers** et des services dans le pays considéré.

→ **La nécessité d'adapter ses campagnes marketing** dans la langue locale, mais aussi considérer les particularismes linguistiques propres à tout ou partie du pays.

→ **La division du temps de travail et du temps de repos** dans le pays considéré (la propension à consommer augmente au fur et à mesure que le consommateur jouit d'un temps de repos confortable).

→ **La place de la femme dans la société** : femme active ? Qui fait les achats dans le foyer ? En fonction de ces réponses, le positionnement des produits et les campagnes de communication font l'objet de changements.

→ **La pyramide des âges** du pays

→ **L'impact des problèmes écologiques** sur la population : produits bio ? Matériaux recyclables ? Sacs plastiques ? Dispositions particulières régulant le traitement des déchets ?

■ **L'environnement technologique global de Carrefour**

L'emploi de **nouvelles technologies** ainsi que le fort **investissement en R&D** sont autant de garants d'un **avantage compétitif**, pierre de touche d'une stratégie d'internationalisation, à l'image de celle de Carrefour.

→ **L'impact de l'emploi de hautes technologies** sur les **coûts** de vente des produits, ainsi que le coût de qualité qu'imposent ces technologies.

→ **Les produits et services innovants**, permettant à Carrefour de se démarquer de ses concurrents. (services financiers, agences voyages, assurances, locations véhicules, courses sur Internet, livraison à domicile, etc.).

→ **La mutation des canaux de distribution** comme conséquence de l'emploi des nouvelles technologies (Boostore, Ooshop, shopping online).

→ **Les NTIC** (mails, sms, wap, etc.).

En conclusion...

Une très bonne connaissance de l'environnement concurrentiel est fondamentale pour une multinationale telle que Carrefour. Il est nécessaire de considérer à leurs justes valeurs les facteurs environnementaux qui agissent sur le marché, et en particulier le rôle que les **autorités publiques** et les **groupes de pression** (lobby groups) peuvent jouer. L'environnement concurrentiel d'une entreprise se compose de son environnement interne, mais aussi de son environnement externe.

Pour résumer, l'analyse PEST et l'analyse SWOT sont des outils permettant d'appréhender l'environnement plus ou moins proche du groupe Carrefour, en définissant les **potentiels de croissance** de chacun de ses marchés cibles, en ayant une certaine connaissance de la **stratégie de ses concurrents directs** et une **vision objective et réelle des échanges commerciaux** établis entre les différentes régions du monde.

2. Les enjeux et choix stratégiques de Carrefour

2.1 Les enjeux clés du développement international du groupe Carrefour

■ Pourquoi s'internationaliser ?

Tout d'abord il apparaît que la nécessité de s'internationaliser vient à l'origine de la **saturation des marchés Européens**. En effet en France, par exemple, la loi RAFFARIN de 1996 a interdit la création de nouveaux lieux de vente, ainsi les entreprises de la grande distribution ne purent que racheter les enseignes de leurs concurrents pour s'agrandir en France. Ce phénomène a poussé les groupes à **fusionner**, ce qui a permis à Carrefour de devenir le 2^e groupe mondial sur les marchés des « hypers » et « supers ».

Parallèlement de nouvelles opportunités ont émergées dans des **pays à forts potentiels démographiques** où aucuns concurrents internationaux n'existaient aux moments des implantations et où Carrefour a pu bénéficier d'une **bonne image de marque** tout en offrant des **services bon marché**.

■ Un concept facilement transférable mais à adapter

Le concept des magasins Carrefour est très simple : un **accès facile** au magasin avec **parking gratuit**, des grandes allées regroupant les **produits par catégories** et une **caisse** pour payer l'ensemble des achats. Cependant l'élément le plus important dans le concept est le **prix** : grâce à l'achat de gros volume Carrefour propose ses produits à des prix très attractifs et voire même parfois, à prix coûtants.

Cependant ce modèle n'est pas rigide, en effet il est conçu pour être en mesure de **changer l'offre** très rapidement, ainsi dans certain pays il a été possible de se recentrer sur l'alimentaire en cas de crise.

En outre, même si le cœur de l'activité de Carrefour est le discount, cela ne l'empêche pas de proposer des **produits nouveaux** comme les produits BIO en France ou les stations essence en Argentine.

Enfin un élément important du concept de Carrefour est l'accessibilité aux produits, alors que les concurrents présentaient certains de leurs articles derrière des vitrines. Au contraire, les clients de Carrefour pouvaient les essayer sur les présentoirs et ainsi se faire une meilleure idée de leurs particularités.

■ Une stratégie efficace de réduction des coûts

Cette stratégie passe aujourd'hui par le **choix du multi format**, en effet après s'être focalisé pendant de nombreuses années sur un seul type de supermarché, Carrefour existe aujourd'hui à tout type de format (hyper, super etc....). Les dirigeants de Carrefour ont en effet très bien compris l'intérêt de la **complémentarité des formats** et les gains de part de marché qu'il est possible de gagner par le **partage de plateformes logistiques** et de centrales d'achat (environ 30% de réduction des coûts dans les secteurs de la finance et de la comptabilité et 35% pour les coûts en système d'informations).

Pour le groupe Carrefour, la stratégie multi format permet aussi d'apporter à ses clients une **réponse adaptée**, quels que soient leurs besoins de consommation. Enfin, d'un point de vue stratégique, c'est aussi un moyen de **répartition des risques** et de multiplication des opportunités de croissance.

■ La nécessité de concentrer le développement

En quarante ans, la pertinence de son concept d'hypermarché a ouvert au groupe Carrefour les portes de 30 pays. Malgré tout, seulement dix pays bénéficient d'une implantation multi format. Ainsi le Groupe Carrefour dispose d'une **réserve de croissance** considérable pour ses 2 autres métiers mondiaux : le supermarché et le maxi discount. Nous avons d'ores et déjà pu constater l'application de ce stratégie, puisque depuis 2002 Carrefour a multiplié le nombre de ses ouvertures partout dans le monde et renoue avec son rythme de croissance habituel.

■ Des modes de développement pragmatiques et innovants

Dans la plupart des pays où Carrefour est présent, celui-ci doit conquérir ses parts de marché en gagnant du terrain, que ce soit en ouvrant de nouveaux points de vente ou en agrandissant les surfaces existantes. De ce fait pour atteindre ses objectifs tout en maîtrisant ses coûts, Carrefour mise sur des **voies de développement diversifiées**, qui l'aident à progresser tout en **préservant ses capitaux**.

Contrairement aux pays en voie de développement, **dans les pays matures**, les supermarchés, le maxi discount et le réseau de proximité sont des vecteurs privilégiés de développement. Plus de 600 points de vente ont ainsi été créés en 2002. L'objectif à terme est de compléter dans tous les pays le réseau d'hypermarchés par l'installation d'autres formats, de façon à offrir aux consommateurs une **palette complète** de surfaces et d'offres qui répondent à leur mode de vie.

■ L'orientation progressive vers la croissance intensive dans les pays matures

En effet dans ces pays la **consommation des ménages** ne croît plus qu'à un **rythme ralenti**, et, surtout dans la grande distribution, les parts de marchés à conquérir dans le commerce traditionnel sont faibles. En outre les bonnes opportunités de création de

nouveaux points de vente sont rares et ce principalement à cause de **l'hostilité des pouvoirs publics**. Ceci explique pourquoi le groupe Carrefour cherche à développer « **un régime de croissance intensive** » c'est-à-dire obtenir la croissance en traitant en profondeur les marchés au moyen d'une démarche visant à répondre à la diversité de la demande des consommateurs. Cette démarche passe notamment par le développement de formules commerciales nouvelles et la suppression de foyers de coût non créateur de valeur pour le client. Cette politique s'illustre par exemple dans la volonté de Carrefour de proposer de nouveaux produits comme « Carrefour voyages » ou la nouvelle gamme Carrefour de produits bio et commerce équitable.

2.2 La direction stratégique globale de Carrefour

Le groupe Carrefour est l'une des premières entreprises à avoir une vision internationale après sa fusion avec le groupe Promodès. En effet, elle a eu son premier signe de Globalisation dès 1976 avec son implantation au Brésil et en Argentine, ensuite vint le tour de l'Europe de l'Est et enfin de l'Asie avec l'ouverture de son premier hypermarchés à TAI-WAN en 1989.

Pour se développer le groupe a adopté deux stratégies d'expansion :

→ **Une expansion interne** : à travers l'ouverture de nouveaux magasins dans le monde

→ **Une expansion externe** : à travers le rachat de structure déjà existante (exemple : Gigante au Mexique et GB en Italie). Le groupe ne s'implante que dans les pays satisfaisants aux critères socio-économiques de base mais dans lesquels il peut grâce à un environnement commercial relativement vierge prétendre à une position dominante.

Depuis lors, le principal objectif du groupe était donc : « **de garantir le leadership de Carrefour sur les prix et de conquérir des parts de marché partout où ils avaient décidé d'être présents et ce de manière rentable** ».

Pour atteindre cet objectif, le groupe suit une stratégie plus orientée vers les différents pôles suivants :

■ **Une quête de croissance mondiale et rentable**

Il est important pour le Groupe de s'implanter de plus en plus dans des marchés. Toutefois, la croissance ne représente rien si le groupe n'est pas rentable. C'est ainsi que le groupe a cédé en 2004 plus d'un milliard d'actifs d'investissement insuffisamment rentables ou non stratégiques.

→ **Le déploiement du « N° 1 »** dans ses hypermarchés permettrait à Carrefour d'être de plus en plus rentable.

→ **La gamme Carrefour ou PCI** (produits Carrefour internationaux) permettrait au groupe grâce à sa massification de réduire ses coûts d'achat et de vendre à moindre coût.

→ **Objectif de rentabilité claire et précise**: les objectifs de rentabilité sont définis par chaque pays et par magasin. Ils sont clairement énoncés et prennent en compte les paramètres de la conjoncture économique (démographie, économie, financier etc.). Par exemple en Corée, un tout nouvel hypermarché doit réaliser en chiffre d'affaires au bout de trois années pleines de plus de deux fois l'investissement initial.

■ Investissement de prix

→ **Investissement prix permanent et renforcé** : appliqué une politique de baisse de prix, soit offrir aux consommateurs une offre ciblée au meilleur prix

→ **Programme de fidélisation, une réduction de prix ciblée** : qui permet d'offrir une baisse de prix adaptée à chaque typologie de clients

→ **L'optimisation des achats**

→ **Réduction sélective des coûts**

→ **L'amélioration de l'image prix** : une communication soutenue doit être faite sur les prix appliqués dans les hypermarchés. Ainsi, une communication institutionnelle fixe le discours sur le prix afin de donner une bonne image au positionnement du prix

Voici un exemple de forte baisse des prix en Italie : pour faire face à la progression du maxi discompte, les hypermarchés Carrefour en Italie ont repositionné 400 de leurs 1200 produits à marque distributeur afin de réaliser une forte baisse de prix et d'être compétitif.

■ Une adaptation aux demandes locales

Malgré le marketing de masse et la globalisation, Carrefour adapte tout de même son offre aux spécificités locales dans les régions où il est implanté ce qui porte pleinement ses fruits. Et ce aux travers de nombreuses techniques :

→ **Adaptation du modèle commercial**: elle est illustrée par la « clusterisation » des formats. Ainsi, un hypermarché sera adapté à la situation économique d'un pays. On distingue ainsi, 3 types:

- *Cluster A* : Offre tendue et aménagement sophistiqué pour répondre aux besoins des clients aisés
- *Cluster B* : Magasin standard pour une classe de client moyenne
- *Cluster C* : magasin Discount avec un assortiment réduit et des produits à bas prix.

Ainsi, chaque cluster bénéficie d'un marketing spécifique qui sera basé sur la politique Carrefour (poursuit N°1, MDD et marque nationales).

→ **Assortiment ajustée à la demande locale** : les offres adaptées aux attentes des consommateurs avec des produits régionaux répondants aux traditions locales. Cette adaptation s'applique aussi aux produits non alimentaires. Par exemple, en Chine, les magasins proposent un choix de vélos important répond à une demande forte des clients.

→ **Une équipe très proches de leurs clients** : cette capacité à répondre aux attentes des consommateurs est due à une **très bonne connaissance des clients** et constitue une réelle force de Carrefour. Cette connaissance des clients est renforcée par le **recrutement local** y compris pour les postes de Management (l'expatriation des responsables est limité).

■ L'International : un choix stratégique

Le groupe Carrefour est présent sur les continents d'Europe, Asie, et Amérique. Cette implantation découle d'une stratégie précise: « **développer ses activités partout où il lui est possible de bénéficier d'une croissance rentable** ». Ainsi, Carrefour se positionne comme étant le N°1 en Europe et le N° Mondial. Présent dans 30 pays, le groupe réalise plus de 52% de son chiffre d'affaires hors de la France.

Aussi, toujours dans son expansion, Carrefour a de plus en plus recours à la franchise qui a commencé en 2004 en Pologne. Ce système est de plus en plus utilisé par le groupe et possède de nombreux avantages :

→ **Une dynamique commerciale** : en effet, l'expansion est rapide grâce au franchisé qui maîtrise les opportunités et les contraintes du marché dans lequel il évolue.

→ **Avantage concurrentiels** : la franchise bénéficie des meilleurs et est plus compétitif sur son marché. La franchise avec Carrefour se définit comme une politique de gagnant - gagnant.

■ La satisfaction de la clientèle

Le client est au centre de la stratégie du groupe Carrefour, c'est pourquoi les magasins s'adaptent aux plus près des besoins de ces derniers. Plusieurs leviers sont respectés pour veiller à la satisfaction de la clientèle :

→ **Une large gamme de choix**

→ **Adaptation des marques propres aux besoins des consommateurs**

→ **Programme de fidélisation** (carte de fidélité) afin d'accorder à chaque client une politique de prix spécifiques aux offres qui lui correspondent.

■ L'importance du développement durable

Dans sa stratégie, le groupe Carrefour s'investit aussi dans le développement durable afin de protéger l'environnement. Le groupe s'est associé avec plusieurs organismes tels que WWF et a donc pris plusieurs engagements afin de respecter cet investissement dans l'écologie :

→ **L'optimisation de la gestion des déchets** : en effet, le groupe agit sur les fournisseurs, la logistique, les producteurs et les distributeurs afin de réduire l'impact de leur activité sur l'environnement et ce à travers de multiples moyens (réduction des conditionnements et catalogues, tri et valorisation des déchets etc.)

→ **Réduction et maîtrise des consommations énergétiques** : c'est l'optimisation des consommations en eau et en énergie dans les activités du groupe tout en donnant une même qualité de services aux consommateurs (construction durable; utilisation des biocarburants; optimisation des livraisons etc.).

→ **Inciter les consommateurs à la « consomm'action »** : sensibiliser les clients en leur proposant des produits et services prenant en compte la protection de l'environnement. Cet engagement passe par l'information et la sensibilisation des clients, mais aussi le référencement des produits responsables, et encore par l'encouragement des gestes citoyens (tri sélectifs, signalétique, arrêt de distribution des sacs aux caisses).

2.3 Bénéfices de la stratégie globale mise en place par Carrefour

La stratégie du groupe Carrefour porte progressivement ses fruits sur de différents aspects. Ainsi, les résultats de cette stratégie s'observent sur plusieurs aspects :

■ 2^{ème} groupe mondial de la grande distribution

Le groupe est 2^{ème} mondial de la grande distribution depuis près de 40 ans. Cette position est le résultat de la fusion du groupe Promodès mais aussi, le résultat de cette stratégie principalement basée sur la croissance et les consommateurs. Aussi, le groupe détient plus de 12 000 Magasin exploités en Propre ou en franchise dans 29 Pays ce qui révèlent sa Globalisation de plus en plus importante.

■ Croissance et bénéfices

Le bénéfice du groupe a évolué de 3,3 %; cette croissance se traduit par l'augmentation des ventes en Amérique latine (+ 17 %). En l'Asie (14 %) et en Europe hors France (6,2 %). Sur son marché domestique (la France), Carrefour a réalisé la plus faible croissance : 4,6 %. Ces résultats traduisent les bienfaits de la stratégie du groupe basée sur la quête de la croissance dans tous les marchés où elle est présente.

■ Solide position sur des marchés porteurs

En 2006 il y'a eu 103 ouvertures de nouveaux hypermarchés; on dénombre alors jusqu'à 1098 Hypermarchés en Décembre 2006. Carrefour n'a pas hésiter à s'installer et renforcer ses positions dans des marchés porteurs (Pologne; Brésil; Espagne...) et à se retirer des marchés qui ne leur permettent pas d'atteindre leurs objectifs (Japon; République Tchèque; Suisse; Portugal ; Corée du Sud...). En moyenne, le groupe Carrefour ouvre un Hypermarché par Semaine.

Exemple : Ouverture en Chine de 21 Hypermarchés, 11 à Taiwan, 10 en Espagne, 9 au Brésil.

■ Des clients fidélisés

90% des clients achètent des produits de la marque carrefour. C'est le résultat de la stratégie appliquée sur les clients avec les cartes de fidélité etc.

3. Difficultés rencontrées et perspectives de développement

3.1 Les menaces, risques et difficultés liés à une globalisation choisie

Bien que ses prétentions internationales soient ambitieuses et indispensables à sa survie dans un contexte post-moderne global, elles sont également risquées : Carrefour doit faire face à des menaces et difficultés sans cesse renouvelées, ce qui l'oblige à remettre continuellement sa stratégie en question et à instaurer une politique efficace de conduite du changement.

■ Des difficultés issues de l'élargissement du marché

A cause de la saturation du marché français et de la loi Raffarin limitant la création de nouveaux hypermarchés, Carrefour a choisi de consolider ses positions sur le marché français et de se développer sur le marché européen et mondial, ce qui l'expose à de nombreuses

difficultés : l'intensification de la **guerre des prix** qui réduit de plus en plus ses marges commerciales, l'apparition de **nouveaux concurrents** mondiaux aux dents acérées comme Wal-Mart ou encore le britannique Tesco, par exemple. Par conséquent, une des seules stratégies efficaces pour être un acteur (et non pas un suiveur) de la dynamique mondiale est la stratégie de **concentration / regroupement**, qui fut adoptée par le groupe Carrefour en 1999 lorsqu'il fusionna avec le groupe Promodès ou en 2003 lorsqu'il conclut un **accord de joint-venture** avec une filiale du groupe chinois Bailian (« Brillance ») - Shanghai Lianhua Supermarket Ltd - afin de renforcer sa présence en Chine.

■ L'évolution mondiale des modes de comportement des consommateurs

En effet, comme l'indique *Le Nouvel Economiste* dans une chronique datant du 6 février 2004 (T. MAILLET), toutes les études actuelles démontrent des changements en terme « **d'émotions** » (faire ses courses n'est plus un plaisir), de « **disponibilité** » (diminution de moitié du temps consacré aux courses), de « **proximité** » (implantations en périphérie), de « **pouvoir d'achat** » (essors du hard discount), « **d'attractivité** » (recrutement de nouveaux consommateurs très coûteuse) et de « **société** » (augmentation du nombre de célibataires qui préfèrent soit privilégier la proximité, soit le prix avec les hard discount).

■ La spécificité de chaque pays

Ainsi, le groupe a dû adopter une **stratégie de « géomarketing »**, afin de satisfaire les demandes des consommateurs locaux ciblés et de s'y adapter. La construction de nouveaux points de vente et le développement des exportations par le groupe Carrefour doivent être gérés en tenant compte des critères socio-économiques, de l'adéquation format / pays (culture alimentaire, modes de vie), du niveau relatif d'expertise et des contraintes légales du pays visé. Par exemple, Carrefour doit faire énormément d'efforts **d'adaptation commerciale** : les distances entre certaines villes sont parfois très importantes, et les habitudes de consommation sont par conséquent très différentes.

■ L'adéquation par l'intégration

Enfin, pour optimiser l'adéquation entre ses produits et les attentes des clients locaux - enjeu majeur de la globalisation - Carrefour joue la carte de **l'intégration** en passant fréquemment par des **fournisseurs locaux**. Cependant, cette méthode n'est pas sans risques. En effet, elle peut entre autres engendrer des ruptures d'approvisionnement et rendre la qualité des produits incertaine. C'est pourquoi Carrefour a décidé d'importer également des produits français (qualité contrôlée) et de fabriquer localement des produits vendus sous sa marque. En fait, la stratégie de Carrefour n'est pas d'échafauder une marque mondiale mais **d'entretenir la forte notoriété de chaque enseigne dans son pays d'origine**, et de tirer profit des **transferts de savoir-faire** entre chaque pays : par exemple au Mexique, Carrefour a focalisé son attention sur l'ambiance à l'intérieur de ses points de vente pour recréer une atmosphère de marché, avec une décoration très colorée, et sur la culture alimentaire locale, en instaurant une fabrication des tortillas et tacos devant le client.

■ Exposition aux critiques et à l'éthique mondiales

Par ailleurs, qui dit ouverture commerciale mondiale dit aussi exposition à la sensibilité critique, à la morale et à l'éthique mondiales, des enjeux que Carrefour ne doit pas sous-estimer. En effet, Carrefour est un employeur connu pour la **dureté de sa politique sociale**, par exemple en ce qui concerne les horaires de travail des caissières ou les objectifs de résultat élevés des chefs de rayon. De plus, le groupe a été accusé de **surveillance** et parfois **d'espionnage** de ses travailleurs, et même d'utiliser cette méthode lors des processus de licenciement.

Mais avec l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le regard de la population sur ce genre de pratique n'est plus seulement local mais aussi global : les **opinions et critiques internationales sont relayées** par les blogs en ligne, les forum et autres « chat », ce qui étend le champs d'exposition de Carrefour aux critiques. C'est pourquoi le groupe a notamment décidé d'améliorer la formation de ses collaborateurs internationaux en matière d'éthique (programme de **sensibilisation aux règles éthiques**) afin d'entretenir une image positive au niveau mondial. Les implantations de ses points de vente dans le monde ont également un objectif social, avec la mise en place d'un **programme de développement social et durable au Brésil** : développement de la scolarisation, alphabétisation des travailleurs, accompagnement médical de leur famille, juste redistribution des bénéfices pour une activité durable, respect de l'environnement, protection de la faune, etc.

■ Gouvernance et règles internationales

De surcroît, le profil mondial de Carrefour l'astreint à véhiculer une **image de transparence et de gouvernance** vis-à-vis des institutions et des acteurs financiers mondiaux, et se doit de respecter un certain nombre de **règles internationales imposées**. Le secteur de la grande distribution a longtemps été soupçonné de **corruption** dans les années 70, et le groupe Carrefour a été menacé en mai 2007 (tf1.lci.fr/infos/economie) d'une amende record de 4,8 millions d'euros pour une affaire de « publicité mensongère », de « reventes à perte » et de « coopération commerciale ».

D'autre part, Carrefour doit également montrer pattes blanches quant à la **qualité** et à la **composition de ses produits**, vis-à-vis de consommateurs internationaux de plus en plus préoccupés par leur santé et le respect de l'environnement. C'est pourquoi Carrefour a lancé toute sa gamme « **Carrefour Bio** » en 1997, et a adapté un « **principe de précaution** » en 1998 face à l'avènement des organismes génétiquement modifiés (OGM), en garantissant que ses produits ne contiennent pas d'OGM (soit reformulés, soit retirés de la gamme).

Le groupe a également intronisé une politique globale de **traçabilité des produits** et de **contrôle qualité**, en travaillant en partenariat direct avec les producteurs, et a construit de véritables « Filières Qualité » : des « sourceurs » sont envoyés afin de rechercher les bons producteurs et de leur transmettre les valeurs du groupe (goût et authenticité, sécurité et protection de l'environnement, partenariat durable, juste prix pour tous, qualité constante). Par exemple, l'ananas commercialisé au Brésil fait l'objet d'un suivi minutieux du semis jusqu'au transport vers les points de vente Carrefour, ce qui a boosté les ventes de ce produit.

■ Sélection et réorientation vers son « core business »

Enfin, Carrefour doit faire face à un dernier enjeu majeur et difficile à gérer, à savoir la mise en place d'une organisation mondiale. Pour que ce principe soit viable sur le long terme, Carrefour a opté pour une **gestion rationnelle des risques**. En effet, parallèlement à son expansion, le groupe s'est séparé de certaines activités jugées peu lucratives, peu stratégiques et trop écartées de son « **core business** » : c'est pour cette raison que Carrefour se retira de l'Allemagne et des Etats-Unis, se sépara de sa filiale au Chili, à Hong Kong ou encore de Carrefour Optique, où le groupe occupait une position trop fragile et pas assez rentable. En ce sens, **Carrefour a choisi de gérer ses actifs financiers en fonction de leur contribution au groupe, afin de réduire ses risques**.

■ Instauration d'une organisation durable

En outre, le groupe Carrefour a dû instaurer - non sans difficultés - une organisation efficace au niveau mondial afin de **briser les barrières frontalières**. Par exemple, le groupe décida en 1999 d'implémenter un **système comptable commun** à tous ses points de vente, et de mettre en ligne son cybermarché Ooshop.com la même année pour casser les distances et augmenter son **accessibilité**. En effet, le **partage des ressources et des technologies** est un enjeu clé de la globalisation.

■ La maîtrise du temps

Néanmoins, l'expansion internationale n'a pas été et n'est toujours pas une entreprise facile pour Carrefour : **le temps reste un facteur dur à maîtriser et à réduire**. C'est pourquoi Carrefour doit sans cesse anticiper le « **relais de croissance** » (C. Benavent, IAE Pau, février 2002) que constitue l'international, car ses résultats sont loin d'être instantanés. Généralement, **s'internationaliser est synonyme de « repartir à zéro »** : économies d'échelle faibles, culture à étudier, etc. ce qui implique qu'un magasin perde de l'argent la première année et ne devienne rentable que la troisième année (analyse structurelle, délais de construction, enregistrement des références, négociations avec les fournisseurs).

3.2 Conclusion et opportunités du groupe Carrefour

Le groupe Carrefour se hisse à la première place des distributeurs européens et à la seconde place au niveau mondial après le géant américain Wal-mart, son chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter depuis le milieu des années 1990. Pour en arriver à cette position, Carrefour a su saisir un grand nombre d'opportunités qui s'offraient à lui dans une économie globalisée et concurrentielle.

■ Carrefour, pionnier du concept « hypermarché »

En effet, le groupe a été **le premier à s'implanter** dans un grand nombre de pays, devançant ses concurrents notamment en Espagne, au Brésil en Argentine, à Taiwan, ou encore en Chine et au Japon. Ce qui lui permet de réaliser près de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger en étant présent sur trois continents : Amérique, Europe et Asie.

Par ailleurs, Carrefour a été **l'inventeur du concept d'hypermarché**, ce qui lui a valu non seulement un **savoir faire** dans le domaine, mais aussi permis d'avoir **une position forte sur le marché**.

De plus, Carrefour s'appuie sur le principe du **multi format** (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et Cash and Carry), en proposant une large palette de taille et de style de magasins afin de **s'adapter** d'une part aux **différents marchés internationaux**, mais aussi **habitudes de consommation** de chaque pays. Le multi format a été le meilleur moyen de **sécuriser les parts de marché** du groupe dans les différents pays et a contribué à l'expansion fulgurante de l'entreprise.

Par ailleurs, Carrefour a su s'imposer comme « **un acteur global agissant localement** » (Université d'Automne 2003, *Les entreprises dans la mondialisation*), il est en effet au plus près des populations locales tout en respectant leur style de vie et leur culture. Ainsi les produits commercialisés par le groupe sont principalement **locaux voire régionaux**.

■ Une capacité à anticiper, à s'adapter et à diversifier ses marchés

En effet, le groupe Carrefour a notamment été dans les années 1970 le pionnier à saisir des opportunités en Amérique Latine, alors que le marché européen tendait à saturer, et plus précisément au Brésil dans un contexte d'urbanisation et d'industrialisation, où le **risque pays** était très fort, mais où un plan gouvernemental devait permettre une relance économique, que Carrefour a pu **anticiper**, et **renforcer sa position dans le pays**. Aujourd'hui, Carrefour détient 82 hypermarchés au Brésil, ce qui représente 10% des hypers du groupe.

Un grand nombre de pays d'Amérique latine traversent régulièrement des crises se caractérisant par de l'hyperinflation, qui rendent difficile la gestion de grandes surfaces telles que Carrefour, mais le groupe a su **adapter son offre** par des produits à « rotation rapide » uniquement tels que l'alimentaire.

■ Une position solide et une ancienneté affirmée

D'un point de vue social, la jeunesse de la population du Brésil et l'**ancienneté** de la présence du groupe dans ce dernier renforce sa position, et l'entreprise est perçue comme une entreprise nationale faisant partie du quotidien de chacun, et a permis au groupe de traverser les crises économiques et financières du pays plus facilement en continuant à se développer et à se renforcer. De plus, Carrefour est le 2^{ème} employeur du secteur privé dans le pays (environ 50 000 personnes), et s'est lancé dans un programme de « formation et d'intégration des jeunes ».

■ L'intégration judicieuse d'une réalité multinationale

De plus, Carrefour a profité du marché latino américain se caractérisant par une **absence de loi contraignante** à l'égard des hypermarchés notamment du point de vue de la surface accordée aux enseignes.

Carrefour a majoritairement recours aux **fournisseurs locaux des pays** dans lesquels il s'implante, ce qui lui évite les fluctuations monétaires, et lui permet de s'adapter à la demande du marché. Cette pratique lui permet aussi de jouer sur l'aspect éthique.

Plus globalement, Carrefour a saisi l'opportunité des pays latino américains présentant **les économies les plus ouvertes** au monde notamment en terme d'investissements étrangers.

Dans les années 1990, le groupe Carrefour a de surcroît développé un concept très novateur de « **filière de qualité** » dans le but de garantir l'origine mais aussi la traçabilité de différents produits. Cette démarche a également pour but de préserver l'environnement et proposer un prix juste aux consommateurs ainsi qu'aux producteurs. Mais ce concept est principalement dû à une volonté de l'entreprise de **maîtriser son développement à l'international**.

Ces engagements du groupe lui ont valu **une meilleure image** tant auprès des producteurs que des consommateurs, une confiance s'est instaurée entre les parties prenantes (principe du « gagnant-gagnant »), qui se répercute indéniablement sur l'aspect économique de l'entreprise et son développement.

■ Innovation et diversification constantes

Enfin, le groupe a su au fil des années **innover et diversifier ses activités** ; on y trouve sous l'enseigne Carrefour : les loisirs, l'optique, les produits issus de l'agriculture biologique, les services destinés aux véhicules, (essence, pneus)...etc.

Et pour innover continuellement, Carrefour a mis en place en France et bientôt à l'étranger des « **prototypes de magasins** » dans le but de comprendre, et de prévoir les réactions et comportements des consommateurs afin d'adapter son offre et de minimiser le risque d'erreur.

■ Sources non mentionnées au sein des différentes parties

- « 30 ans de présence de Carrefour au Brésil : le cas des filières qualités » (octobre 2003)
- « Carrefour au Brésil », Lycée Louis Legrand
- « Carrefour et le développement durable », enpc.fr, M. Darthout
- « Carrefour menacé d'une amende record », tf1.lci.fr/infos/economie
- « Carrefour sous la menace d'un nouveau concurrent chinois », aujourdhuilachine.com, P. Massonnet (décembre 2006)
- « Carrefour, les hypermarchés menacés », Le Nouvel Economiste, T. Mailler (février 2004)
- « Carrefour, transmettre la culture du groupe » (septembre 2007), www.lesechos.fr
- « Groupe Carrefour les filières qualité au niveau international », B. Larssonneur
- « Le groupe Carrefour », Wikipedia.fr
- « Le groupe milite pour une réforme radicale des règles commerciales », Le figaro.fr
- « Rapport annuel Carrefour 2006 », partie institutionnelle
- « Stratégie de déploiement de Carrefour en Amérique Latine », C. Benavent (février 2002)

