



**HAL**  
open science

# Le lent développement de la grande distribution en Inde

Yves-Marie Rault Chodankar

► **To cite this version:**

Yves-Marie Rault Chodankar. Le lent développement de la grande distribution en Inde. Philippe Cadène; Isabelle Milbert. L'Inde: une géographie, Armand Colin, 2015, 978-2200602758. hal-01308514

**HAL Id: hal-01308514**

**<https://hal.science/hal-01308514>**

Submitted on 28 Apr 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le lent développement de la grande distribution en Inde**

Yves-Marie RAULT\*

RESUME - Le développement de la grande distribution démarre tardivement en Inde principalement à cause de la prédominance du petit commerce de détail et d'une législation peu propice à l'implantation des grandes entreprises. Ce chapitre revient sur la trajectoire de développement de ce secteur, aujourd'hui accéléré par l'émergence de nouvelles classes moyennes dans les grandes villes.

Mots-clés : Inde – grande distribution

ABSTRACT – India largely owes the late development of large retail sector to the predominance of small shopkeepers as well as the legislation, unfavourable to big retail companies. This chapter examines the development trajectory of the sector, accelerated today by the emergence of new middle classes in large cities.

Keywords: India – large retail

\*doctorant en géographie du développement, Université Paris Diderot - courriel : [yves.marie.rault@gmail.com](mailto:yves.marie.rault@gmail.com)

Le développement de la grande distribution et l'internationalisation du secteur commercial en Inde se sont traditionnellement heurtés aux réticences de la société et de la classe politique, désireux de protéger un petit commerce de détail foisonnant, employant de très nombreuses personnes. D'ailleurs, bien que marquées par l'ouverture et la libéralisation de l'économie indienne, les années 1990 ne voient pas d'explosion de la grande distribution. Néanmoins, depuis quelques années, on observe tout de même l'apparition dans ce secteur d'un nombre croissant de grands groupes, encouragés par un climat économique qui leur est de plus en plus favorable.

### 1. La domination historique du commerce de détail familial

L'évolution du commerce de détail est perceptible en Inde, mais elle s'effectue de très lentement. Si les décennies suivant l'Indépendance sont caractérisées par l'immobilisme du secteur, le changement en cours depuis une vingtaine d'années aboutit à distinguer désormais deux types de distribution :

- la distribution dite « structurée », celle des chaînes de la grande distribution qui se développent ;
- celle dite « non structurée », principalement constituée de petites boutiques, nommées *kiranas* dans le Nord, petites entreprises familiales souvent informelles (Boillot 2009) qui constituent encore l'essentiel du secteur.

Cette partie non structurée du secteur est composée d'une multitude de petits magasins, qui peuvent être des épiceries, des échoppes de tabac ou encore des stands de fruits et légumes. Chacun commercialise des produits peu diversifiés en quantité limitée. C'est ce système fragmenté d'organisations familiales, marqué par l'usage d'un grand nombre d'intermédiaires dans les processus d'approvisionnement, qui a historiquement monopolisé la distribution des biens de consommation en Inde et qui compte encore aujourd'hui pour 92% du commerce de détail<sup>1</sup>. On estime<sup>3</sup> qu'il y aurait 14 millions d'établissements d'une taille inférieure à 37 m<sup>2</sup>, faisant du secteur de la distribution le second plus grand employeur indien après l'agriculture avec 7,2% de la population active. Ces petits commerces de proximité indiens, à l'instar de leurs homologues japonais ou sud-coréens, profitent des fortes densités de population et des pratiques des consommateurs qui n'achètent pas en quantité et ne souhaitent pas ou ne peuvent pas parcourir de longues distances pour faire leurs courses. En outre, ces boutiques savent répondre à la demande locale en fournissant des biens adaptés aux goûts et aux budgets des consommateurs et cela de manière flexible malgré leur faible capacité de stockage. C'est le cas des *paan shops* (échoppes de tabac) qui proposent des cigarettes à l'unité pour répondre à la demande de clients à très faibles revenus. Mais de tels commerces, ne permettant pas de dégager des profits une fois assurée la subsistance de la famille, souffrent d'inefficiences économiques inhérentes à ce modèle et à leur incapacité à réaliser des économies d'échelle et à se moderniser (Kohli et Bhagwati 2011).

Les grandes chaînes de distribution, qui ont pour leur part la capacité d'innover, ont toujours souffert du poids et de l'omniprésence du secteur non structuré. La lenteur des réseaux de transport et l'inefficacité des infrastructures de service renchérissent par

---

<sup>1</sup> *Indian Retail Market Opening More Doors*, Deloitte, 2013

<sup>2</sup> C'est une part proche de celle des entreprises sud-coréennes (85%), chinoises (80 %) mais nettement plus importante que celle des entreprises malaysiennes (45%) et des Etats-Unis (15%)

<sup>3</sup> *The Indian Kaleidoscope. Emerging trends in retail*, Pricewaterhouse Coopers, 2012.

ailleurs les coûts d'installation et de logistique pour les grands groupes. Il apparaît en outre difficile pour eux de satisfaire un marché de consommateurs indiens complexe et hétérogène étalé sur 29 Etats avec des habitudes alimentaires, des modes vestimentaires, des langues et des coutumes différentes. Les normes très restrictives vis-à-vis des entreprises de grande distribution, en particulier des entreprises étrangères, rendent leurs décisions d'investissement en Inde particulièrement difficiles à prendre.

Cette législation dissuasive répond d'ailleurs aux pressions des petits commerçants et de leurs nombreux intermédiaires qui constituent de puissantes organisations syndicales dont les positions sont relayées par la sphère politique. Ces corporations du secteur non structuré réagissent de manière agressive pour conserver leur clientèle. Ce fut par exemple le cas en 2011 lorsque le gouvernement a émis le projet d'ouvrir le secteur de la grande distribution aux entreprises multinationales.

## **2. La timide arrivée des grandes marques dans les années 1990**

Les spécificités indiennes expliquent pourquoi le secteur de la distribution est resté longtemps peu exploré jusqu'alors par les grandes entreprises transnationales. En même temps, c'est ce potentiel inexploité qui fait aujourd'hui l'attrait de ce marché, avec une demande indienne en pleine recomposition et des modèles de consommation qui semblent favorables à un essor de la grande distribution, faisant de ce secteur un des plus attractifs pour les investisseurs dans le monde<sup>4</sup>. La globalisation a accru les désirs d'un ensemble de couches moyennes jeunes et éduquées pour de nouvelles formes de loisirs et de nouveaux modes de consommation (Brosius 2013). Ces couches sociales en pleine expansion et dont les revenus sont en hausse recherchent des produits diversifiés et répondant aux standards occidentaux (Kumar 2015). Or ceux-ci ne sont pas proposés par les petits commerces qui souffrent d'une mauvaise réputation en termes de qualité de l'offre et des services (Goswami et Mishra 2009), mais aussi sur le plan de l'hygiène.

Ces évolutions économiques et sociales vont dans le sens du développement de la grande distribution et de l'internationalisation du secteur, mais elles n'ont été que tardivement accompagnées de réformes juridiques favorisant cette nouvelle orientation. Celles-ci étaient pourtant demandées par les économistes libéraux qui y voyaient notamment un moyen de répondre à la demande croissante et à l'urbanisation galopante en Inde, sans pour autant détruire le commerce de proximité (Kohli et Bhagwati 2011). Dès les années 1990, les réformes libérales permettent toutefois de voir apparaître les premières chaînes de vêtements indiennes comme Shoppers Stop ou Pantaloons. Le changement se poursuit au début des années 2000 quand est autorisé le développement d'hypermarchés et de supermarchés par des groupes indiens comme Reliance industries ou Bharti Airtel, avec le soutien logistique de partenaires étrangers. Malgré les accords de l'OMC (Organisation Mondiale de Commerce) signés par l'Inde en 1995 et prévoyant un assouplissement du système de licences pour les entreprises ainsi que des tarifs douaniers, les grands groupes étrangers continuent cependant à se heurter à une législation protectionniste dans le commerce de détail. C'est seulement en 2006 que des marques internationales comme Mango, Promod, ou Charles & Keith commencent à arriver sur le marché indien lorsque le gouvernement décide d'autoriser les Investissements Directs à Etranger (IDE) dans le commerce mono-marque<sup>5</sup>. Bien que

---

<sup>4</sup> *Indian retail, the next growth story*, KPMG, 2014

<sup>5</sup> La loi indienne fait une distinction fondamentale entre la distribution mono-marque (*monobrand retailing*) incluant les magasins consacrés à une seule marque (L'Occitane, Celio, Ikea) et la distribution

les grandes chaînes de supermarché étrangères ne soient toujours pas autorisées à s'implanter, l'évolution du secteur est manifeste, avec dans les grandes métropoles le développement rapide de *high-streets* (rues commerçantes) et de *shopping malls* (grands centres commerciaux) dans les plus grandes métropoles indiennes.

Les changements en faveur des sociétés étrangères sont toutefois en marche. Pendant deux décennies, la seule voie d'accès des entreprises étrangères au marché indien passait par une coopération avec des firmes locales dans des conditions peu avantageuses, qui empêchaient (entre autres difficultés) tout contrôle sur les entreprises. En 2012, une réforme dans la réglementation ouvre une brèche à même de modifier cette situation. Les firmes étrangères sont désormais autorisées à détenir 51% du capital des *joint ventures* dans le secteur de la distribution. Certes, la législation reste restrictive. Les capitaux étrangers sont par exemple exclus dans l'e-commerce qui commence à se développer dans le pays et les prises de participation autorisées sont assorties de conditions très strictes pour les entreprises de distribution concernées, comme l'obligation de se fournir auprès de PME indiennes, d'engager de lourds investissements dans les infrastructures locales et surtout d'entamer des négociations avec chaque Etat pour l'implantation d'unités commerciales. Or la majorité des Etats indiens se déclarent défavorables à l'arrivée d'IDE dans le secteur. De plus, le Bharatya Janata Party, parti nationaliste qui accède au pouvoir deux ans plus tard, exprime clairement son intention d'annuler ces réformes. Finalement, moins d'une soixantaine de groupes internationaux font une demande de licence commerciale après ces mesures. En 2014, 39% des marques internationales, dont les grandes chaînes alimentaires comme 7 Eleven, Costco ou Tesco, étaient toujours absentes du marché.<sup>6</sup>

### 3. La localisation des chaînes de grande distribution dans les métropoles

Si le capital étranger reste faible dans la grande distribution indienne, de grandes entreprises se développent néanmoins dans le secteur alors que le commerce était jusque là l'apanage de tout petits détaillants. Par contre, les établissements de la grande distribution sont exclusivement installés dans les aires urbaines où réside 31% de la population selon le dernier recensement. Elles ne ciblent de fait que les populations aisées, ne se localisant que dans les parties des espaces métropolitains où les habitants jouissent d'un niveau de vie qui leur permet d'accéder à la sphère de consommation, notamment à travers les *malls* qu'on estime à près de 200 en Inde, dont une cinquantaine sur la seule région métropolitaine de New Delhi (Mathur 2013, 47). Ainsi, les groupes de la grande distribution préfèrent investir prioritairement dans les aires d'influence des mégapoles indienne, la grande région de Delhi, le triangle Mumbai-Pune-Goa, l'axe Chennai-Bangalore, puis dans de très grandes agglomérations urbaines comme Kolkata, Ahmedabad ou Hyderabad, qui bénéficient depuis peu d'un intérêt croissant des grandes marques (Cadène 2012, 275). La stratégie des firmes transnationales consiste en général à pénétrer dans un premier temps le marché indien par ses grands pôles de dynamisme, puis à progressivement s'implanter dans les villes de second et troisième rang<sup>7</sup>. Aujourd'hui, 80 % des magasins des chaînes de la grande distribution sont situés dans des villes de plus d'un million d'habitants<sup>8</sup>, avec New Delhi

---

multi-marques (*multi-brand retailing*) comprenant principalement les supermarchés et les hypermarchés (Wal-Mart, Auchan)

<sup>6</sup> *Expanding horizons of global retailers in India*, CBRE, 2014

<sup>7</sup> *A definitive view on India's retail market*, Knight Frank, 2015

<sup>8</sup> *India Retail, HB 2014*, CBRE, 2014

comme destination préférée des marques internationales, suivie de près par Bombay et Bangalore (carte ci-dessous). En fait, la tendance à la localisation dans les grandes villes a été renforcée par la loi de 2012 qui prévoit que seules les villes de plus d'un million d'habitants (53 villes en Inde) sont éligibles à des implantations de firmes transnationales multi-marques.

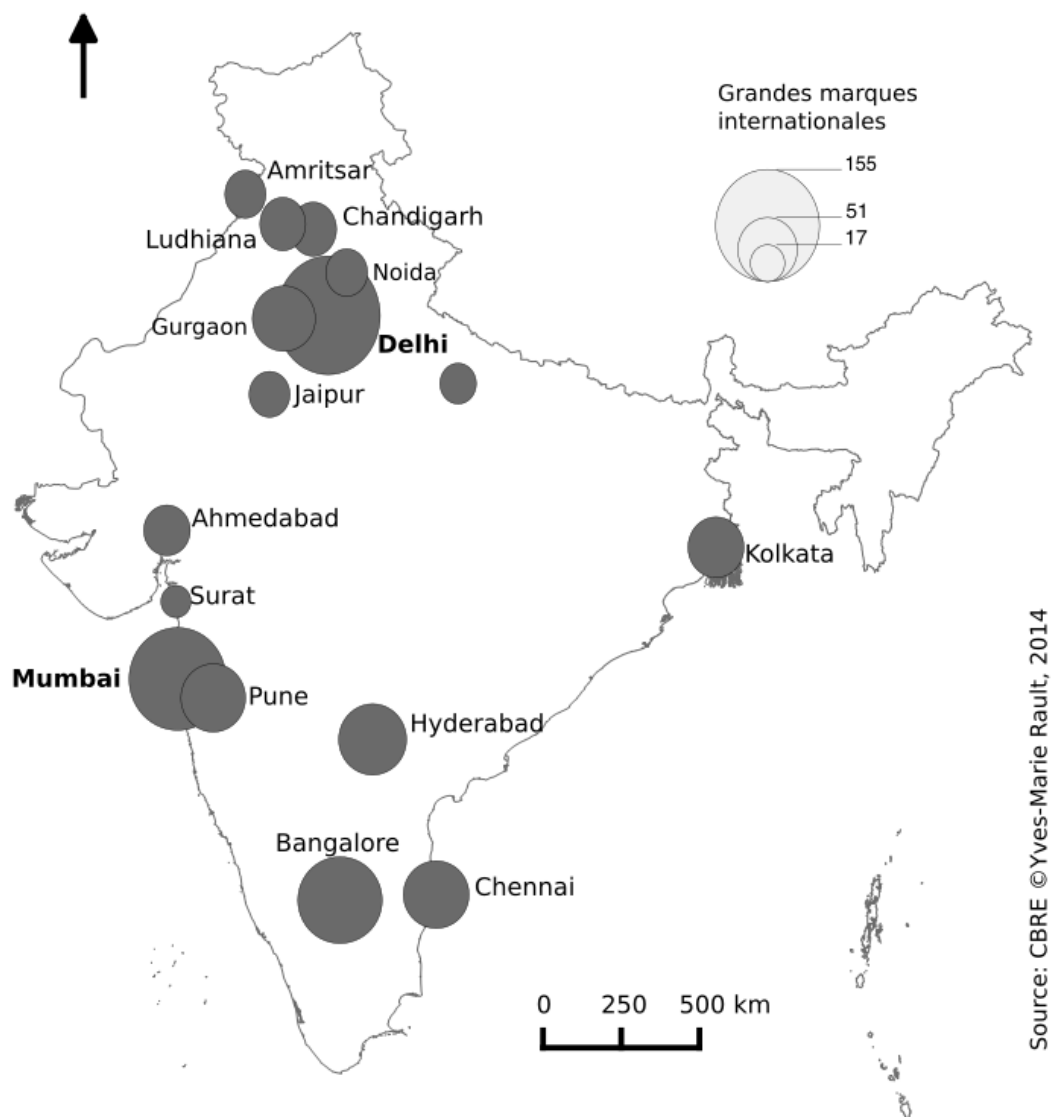


Figure 1 Présence des chaînes de la grande distribution étrangères en Inde

#### 4. Les fortunes diverses des firmes étrangères

En dépit de ces nouveaux développements, s'implanter en Inde continue d'être une opération complexe pour les firmes étrangères. Deux cas contradictoires méritent alors d'être présentés, celui de Zara qui connaît un succès dans le pays et celui de Carrefour qui, au contraire, ne réussit pas son implantation.

En 2009, la chaîne espagnole de magasins de vêtements Zara crée une co-entreprise avec deux filiales du conglomérat indien Tata, à la tête de laquelle elle nomme des dirigeants indiens. L'expertise immobilière et le carnet d'adresse du groupe partenaire

local lui permet de mettre rapidement en place des points de vente à des emplacements stratégiques dans les grandes villes indiennes de Mumbai, Delhi et Bangalore. La formule commerciale de Zara rencontre un succès immédiat auprès des consommateurs indiens, sensibles aux marques et attirés par des prix 20% moins chers que chez les concurrents occidentaux directs aussi implantés localement, l'espagnol Mango ou le danois Vero Moda. Les produits proposés, renouvelés presque chaque mois et suivant les tendances de la mode occidentale, remportent l'adhésion des jeunes consommateurs indiens de la tranche 18-35 ans. Zara parvient dès sa deuxième année d'activité en Inde à générer des profits supérieurs à ses concurrents locaux, Louis Philippe et Shoppers Stop (la plus grande chaîne du secteur), et aux grandes marques internationales Benetton et Levi Strauss, installées depuis plus longtemps, mais peinant chaque année à réaliser des profits. A la fin de l'année 2014, Zara détenait 16 magasins en Inde pour un chiffre d'affaire dépassant les 100 millions de dollars. Une position solide au moment où H&M et Gap envisageaient seulement d'ouvrir leurs premiers points de vente en Inde.

La firme Zara qui a bénéficié d'une législation favorable au commerce mono-marque, ce qui n'est pas le cas du groupe français Carrefour qui s'est heurté aux strictes réglementations dans le segment des supermarchés et hypermarchés. Carrefour ouvre son premier magasin de *cash & carry* à New Delhi en 2010, un format commercial qui lui permet de contourner les restrictions légales sur les biens vendus car il s'adresse uniquement à une clientèle de professionnels. Mais il se heurte rapidement aux réticences des petits commerçants qui saccagent son magasin de Jaipur en 2011. En outre, le groupe ne parvient pas à rentabiliser son activité à cause des prix élevés de l'immobilier et de son incapacité à construire un réseau d'approvisionnement solide malgré des investissements importants. En 2014, face à ses difficultés à trouver un partenaire local et n'ayant aucune perspective claire de mise en place à court terme d'un réseau d'hyper et de supermarchés, Carrefour déclare son intention de fermer ses cinq magasins de *cash & carry*, alors qu'au même moment le groupe Auchan décide de renoncer à son projet d'investissement sur le marché indien.

## Conclusion

L'énorme poids des petits commerces et la volonté de l'Etat de ne pas détruire les emplois de la multitude de personnes qui y travaillent expliquent en partie les difficultés des grandes firmes à investir le marché de la grande distribution en Inde. Les firmes étrangères ont tout particulièrement du mal à s'établir sur ce marché protégé, mais aussi très spécifique. En effet, si un nouveau modèle de société de consommation voit le jour en Inde avec le maintien d'un taux de croissance économique élevé au cours des vingt dernières années et l'extension d'un large ensemble de couches moyennes, le système économique qui se met en place se révèle particulièrement complexe et fragmenté. En Inde, le rôle dominant du petit commerce a conduit au développement d'un marketing adapté, qui a précédé l'arrivée des magasins de grande distribution, alors que le processus fut inverse dans la plupart des pays du monde.

La législation n'est pas le seul frein au développement de la grande distribution et à l'arrivée des firmes étrangères en Inde. Les firmes du secteur, et tout particulièrement les firmes étrangères, sont obligées de s'adapter à des modes de consommation particuliers, qui varient de surcroît d'une région à l'autre. Ceci apparaît très clairement dans le domaine des pratiques alimentaires, avec l'importance du végétarisme, ou même des coutumes vestimentaires, avec le port du sari ou du *punjabi dress* (tunique et

pantalon) pour les femmes. La grande consommation indienne se présente ainsi comme une parfaite illustration de la multiplicité des modes de développement et de la multiplicité des scénarios de changement. Comme l'explique l'anthropologue Arjun Appadurai (2005) dans son analyse des conséquences culturelles de la mondialisation, il n'y a pas une seule séquence de changement, mais des séquences multiples.

### **Bibliographie**

- Appadurai, Arjun. 2005. *Après le colonialisme: les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris: Payot.
- Boillot, Jean-Joseph. 2009. *L'économie de l'Inde*. Paris: la Découverte.
- Brosius, Christiane. 2013. *India's Middle Class: New Forms of Urban Leisure, Consumption and Prosperity*.
- Cadène, Philippe. 2012. « Les métropoles secondaires indiennes dans la mondialisation ». In *Territoires de l'urbain en Asie du sud-est: métropolisations en mode mineur*, édité par Manuelle Franck, Charles Goldblum, et Christian Taillard. Études Imasie-Pacifique. Paris: CNRS Éd.
- Goswami, Paromita, et Mridula S. Mishra. 2009. « Would Indian Consumers Move from Kirana Stores to Organized Retailers When Shopping for Groceries? » *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 21 (1): 127-43.
- Kohli, Rajeev, et Jagdish Bhagwati. 2011. « Organized retailing in India : issues and outlook ».
- Kumar, Sanjay. 2015. « Indian Consumers' Perception for Packaged Food and the Strategies of Food and Grocery Retailers in India—An Analysis ». *Journal of Food Products Marketing* 21 (3): 306-18.
- Mathur, Nita, éd. 2013. *Consumer culture, modernity and identity*. New Delhi: SAGE.