

Aux Etats-Unis, la grande distribution est en pleine crise

 ieif.fr/revue_de_presse/aux-etats-unis-grande-distribution-pleine-crise

La chaîne Sears pourrait disparaître. Les fermetures se multiplient

Le Monde

Les grandes chaînes de magasins américaines ne se cachent même plus pour mourir. Sears, une enseigne créée il y a 131 ans, qui fut dans les années 1960 le plus grand distributeur du monde, vient de lancer un SOS inédit. « Nos résultats opérationnels historiques indiquent qu'il existe un doute substantiel quant à la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité », a prévenu le groupe dans son rapport annuel transmis, mardi 21 mars, à la Securities and Exchange Commission (SEC), le gendarme de la Bourse américaine.

Cet avertissement n'est pas à proprement parler une surprise. Voilà des années que Sears, comme beaucoup de ses concurrents, dont Macy's ou JCPenney, affronte des vents contraires avec une classe moyenne qui s'étiole et des habitudes de consommation qui évoluent à grande vitesse avec la montée en puissance du commerce électronique.

Mais, dans le cas de Sears, la concurrence d'Amazon a bon dos car l'essentiel des turpitudes que connaît le groupe est dû à des erreurs stratégiques, qu'un contexte mouvant n'a fait qu'accentuer. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Sur les trois dernières années, l'entreprise a perdu 5 milliards de dollars (4,6 milliards d'euros), dont 2,2 milliards en 2016. Alors que les ventes ne cessent de reculer, le groupe a brûlé sur le dernier exercice 1 milliard de dollars de trésorerie.

A l'origine du désastre : Edward Lampert, un patron de fonds spéculatif, qui a pris le contrôle de Sears en 2004, alors que le distributeur était déjà en difficulté. L'année suivante, l'investisseur avait cru régler la situation en fusionnant avec un autre géant de la distribution américaine, Kmart. Mais, au lieu de résoudre les difficultés, le rapprochement n'a fait que les cumuler. « Dès le départ, Edward Lampert n'avait pas la moindre idée de la façon de créer de la valeur avec Sears », tranche le magazine Forbes, qui lui avait décerné en 2013 le titre de deuxième pire manager de l'année.

Par exemple, M. Lampert avait découpé l'entreprise en une trentaine d'entités, avec chacune sa direction, son responsable du marketing et ses propres résultats. Bilan, au lieu de créer une saine émulation, cette réorganisation a abouti au résultat inverse. Plutôt que de se préoccuper de ce que faisait la concurrence, les entités se sont noyées dans la réunionite afin d'organiser une féroce compétition entre elles, le tout encouragé par un système d'évaluation et de bonus qui a détruit ce qui restait de liant et d'ADN dans cette entreprise plus que centenaire.

Déclin inexorable

Depuis, le déclin semble inexorable. En 2007, Sears et Kmart possédaient encore 3 800 magasins aux Etats-Unis et au Canada. Début 2017, leur nombre est tombé à la moitié. Les deux enseignes se sont fait prendre en tenailles entre le leader du marché, Walmart, qui, grâce à sa puissance d'achat, a pu casser les prix, et Target, qui a su proposer des produits plus à la mode et adaptés aux évolutions de la consommation.

La cure n'est malheureusement pas finie. A cours de cash, le groupe est obligé de se séparer de certaines de ses marques, comme les outils de bricolage Craftsman vendus en 2016 à Black & Decker pour 900 millions de dollars. Les batteries DieHard et l'électroménager Kenmore pourraient bientôt suivre, tandis que 150 magasins supplémentaires doivent fermer dans les prochains mois.

Sears n'est pas la seule victime de la mutation de la distribution aux Etats-Unis. La chaîne de vêtements Aeropostale a fait faillite en mai 2016. Il y a quelques jours, c'était au tour du spécialiste de produits électroniques Radio-Shack, pour la deuxième fois en moins de deux ans. Quinze jours auparavant, son concurrent, hhgregg, s'est placé, lui aussi, sous la protection de la loi sur les faillites, tout comme les grands magasins Gordmans Stores.

Dans le même temps, les fermetures de magasins se multiplient chez JCPenney, American Apparel, Abercrombie & Fitch, Crocs ou Staples. Au total, plus de 3 500 points de vente sont sur le point de baisser le rideau. « La profusion d'espaces commerciaux, la croissance du commerce électronique et d'autres facteurs forcent les distributeurs à reconsidérer leur stratégie en termes de magasins physiques », soulignent les analystes de Morning-star dans un rapport récent, soulignant que la surface commerciale disponible par habitant aux Etats-Unis est la plus élevée au monde avec 2,18 mètres carrés contre 1,5 pour le Canada et 1 pour l'Australie, respectivement numéro deux et trois de ce classement.

« Quand il y a un trop-plein (...), le seul moyen de se différencier, c'est le prix. C'est pourquoi toutes ces chaînes se mettent en faillite et ferment tous ces magasins », explique Howard Davidowitz, qui dirige un cabinet de conseil en investissement spécialisé sur la distribution. Aujourd'hui, 15 % des centres commerciaux ont un taux de vacance situé dans une fourchette de 10 % à 40 %, selon les statistiques de CoStar Group, soit un tiers de plus qu'il y a dix ans. Pas étonnant quand on sait que le nombre de visites dans ces temples de la consommation a baissé de 50 % entre 2010 et 2013, d'après les derniers chiffres du cabinet Cushman & Wakefield. Selon M. Davidowitz, la moitié des 1 100 centres commerciaux régionaux actuels pourraient mettre la clé sous la porte au cours de la prochaine décennie. Le phénomène prend une telle ampleur qu'un site Internet lui est désormais consacré, Deadmalls.com, qui répertorie et chronique les fermetures.

Macy's est l'une des principales victimes de cette désaffection. La plus importante chaîne de grands magasins du pays, dont les ventes entre novembre et janvier ont, malgré les fêtes, encore chuté de 13 %, est en train de fermer 68 magasins sur un total de 700. Pour redresser la barre, le groupe compte sur son nouveau PDG, Jeff Gennette, qui a succédé, jeudi 23 mars, à Terry Lundgren. Lors d'une conférence à New York, le 14 mars, M.

Gennette a expliqué qu'il veut limiter les promotions, développer ses propres marques, réduire les vêtements basiques au profit de produits à plus fortes marges et proposer à tous les clients les mêmes services, en magasin, sur le Web ou sur téléphone mobile.

Car la surabondance des espaces commerciaux n'est pas l'unique facteur qui sape le modèle économique des distributeurs traditionnels. La montée en puissance du commerce électronique joue aussi un rôle essentiel. Aujourd'hui, sa part de marché est encore modeste, mais elle croît rapidement : fin 2016, elle était de 8,3 % contre 7,5 % il y a un an et 4,2 % début 2010. Pour les distributeurs traditionnels, il y a urgence à réagir.

L'immobilier commercial s'essouffle

Après huit ans de croissance, le secteur de l'immobilier commercial donne des signes d'essoufflement. Encouragés par la reprise et par des conditions de crédit ultra-accommodantes, les prix des actifs se sont envolés de 107 % depuis 2009, selon l'indice du cabinet Green Street - Advisors, mais la plupart des indicateurs virent à l'orange. En 2016, pour la première fois depuis la crise, la demande a fléchi (- 11 %, selon Real Capital Analytics). La proportion des espaces non loués dans les centres commerciaux grimpe en flèche, la -demande pour l'immobilier de bureau chute - (- 13,5 %, selon la société d'études REIS) et les rendements pour les investisseurs plongent, passant de 13,5 % en 2015 à 9,2 % en 2016, selon le -National Council of Real Estate Investment Fiduciaries.

Stéphane Lauer