

# Sears, un géant américain qui n'a pas su évoluer

Après cent trente-deux années d'activité, l'enseigne Sears se déclare en faillite. La faute à la chute des ventes, à l'incapacité de s'adapter à la concurrence et aux erreurs commises par la direction, soulignent les experts.

Un pan de l'histoire de la grande distribution s'achève aux États-Unis. La chaîne de magasins Sears Holdings, dont l'ambition était de « vendre de tout à tout le monde », a été placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites – dernière option avant la liquidation – lundi 15 octobre. Dans ce cadre, elle a annoncé son intention de fermer 142 boutiques (sur les 700 encore en fonctionnement) d'ici à la fin de l'année. Un coup dur pour plusieurs générations d'Américains.

Cette entreprise, fondée en 1886, « nous a appris à être des consommateurs », retrace Craig Johnson, le président de Customer Growth Partners, un cabinet de conseil spécialiste de la vente au détail, pour qui « Sears fait partie du paysage de la vente au détail depuis le siècle dernier ». Elle a ainsi bouleversé les habitudes de consommation des Américains en créant la vente par correspondance de mobilier, vêtements, électroménager et même de maisons préfabriquées. « On trouvait leur catalogue dans toutes les maisons, et notamment dans les milieux ruraux, plus isolés. Avec le développement des chemins de fer et du service postal, les foyers pouvaient recevoir, dès 1912, leurs commandes à domi-

« La plus grande leçon de cette faillite est qu'il est difficile de transformer un modèle d'entreprise. »

Neil Stern, associé du cabinet McMillan Doolittle

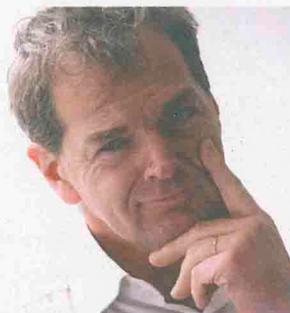
cile », se souvient l'économiste et historien Marc Levinson. Alors pionnière dans ses services et ses méthodes de vente, Sears a également été à l'initiative du développement des centres commerciaux dans les banlieues après la Seconde Guerre mondiale, comme des crédits à la consommation. L'enseigne était « l'équivalent d'Amazon aujourd'hui », résume Philip Emma, analyste chez Debtwire.

## Diversification ratée

Mais le nom de ce géant de la distribution a été « terni », selon Marc Levinson. À l'instar de Toys "R" Us, le spécialiste du jouet, Sears a été incapable de s'adapter à l'évolution du commerce. Résultat, elle n'a plus fait de profits depuis 2011, et a vu ses ventes s'effondrer. « Dans les années 80, l'enseigne représentait 10 % du marché américain de la vente au détail, contre 1,4 % aujourd'hui », évalue Craig

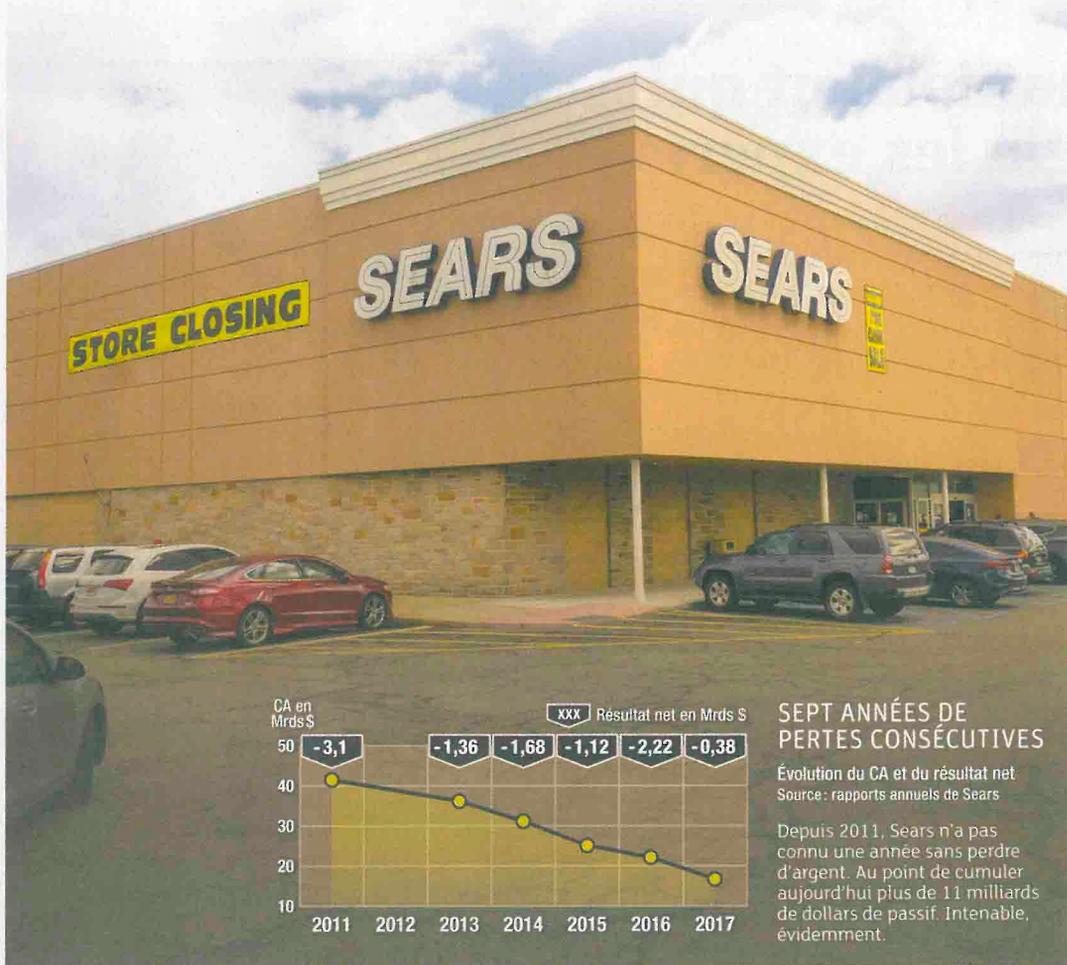
Johnson. Les experts se montrent sévères sur les erreurs accumulées. « Cela a commencé à se gâter dans les années 80, quand Sears s'est trop diversifiée – dans les services financiers, l'habillement et les assurances –, se détournant de son activité principale », fustige Neil Saunders, expert pour le cabinet GlobalData Retail. L'entreprise se fait distancer par Walmart dans les années 90.

La situation se détériore encore en 2004, lorsque Edward Lampert, déjà propriétaire de Kmart, rachète Sears. Sa stratégie, consistant à scinder les entreprises en plusieurs entités, n'a pas été concluante. « M. Lampert a pensé qu'il connaissait mieux le marché que les autres », regrette Craig Johnson. Neil Saunders va jusqu'à parler de mauvais calcul : « La réorganisation de la société s'est révélée désastreuse, a réduit la compétitivité et diminué les liquidités. »



« Sears, sur ces dernières années, a distribué 2,4 milliards de dollars à ses actionnaires quand seulement 60 millions de dollars étaient injectés tous les ans en R & D. Les financiers n'y croyaient plus et ont cherché à récupérer leur mise, sans se soucier du devenir de l'enseigne. »

Jean-Marc Mégnin, directeur général d'Altavia-ShopperMind



© RICHARD B. LEVINE/NEWSOM/SPA

## LES DATES CLÉS

**1886** Création de Sears, pionnier des grands magasins aux États-Unis.

**1962** Ouverture du premier Kmart, dans l'État du Michigan.

**Années 80** Sears, tout-puissant, représente alors 10% du marché de la vente au détail aux États-Unis.

**2005** Rachat de Sears, Roebuck and Company par Kmart Corporation.

Le groupe prend le nom de Sears Holdings Corporation.

**2018** Le groupe se place sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites.

En raison de cette maigre rentabilité, « la direction a arrêté d'investir pour moderniser les magasins, et s'est retrouvée avec des lieux poussiéreux et un inventaire daté, ce qui n'est pas compétitif dans le monde d'Amazon », met en exergue Philip Emma, qui compare la trajectoire de Sears avec celle du distributeur Macy's, lequel a su s'adapter au changement des habitudes de consommation. L'enseigne a également tardé à exploiter le commerce en ligne, dont elle ne représente que 3% du marché. Autant de choix qui ont entraîné une défection des consommateurs. Regrettant que Sears n'ait pas essayé plus tôt de se restructurer ou de racheter ses concurrents, Neil Stern,

associé du cabinet de conseil américain McMillan Doolittle, considère que « la plus grande leçon de cette faillite est qu'il est difficile de transformer un modèle d'entreprise ».

## Locaux à reprendre

L'avenir de Sears s'annonce sombre, aucun acheteur d'envergure ne semblant se profiler. Dans une note aux investisseurs, Neil Saunders va jusqu'à écrire que « les problèmes de Sears sont si profonds qu'il est presque impossible qu'elle survive à long terme ». Nombre d'experts misent sur une réutilisation des magasins physiques par le groupe Primark, qui pourrait être intéressé par quelques espaces. Les locaux situés dans

Sears aura fermé sept magasins sur huit en huit ans, passant de 4000 en 2011 à à peine plus de 550 fin 2018.

les centres commerciaux seraient susceptibles, eux, d'être divisés afin d'accueillir plusieurs entités. D'autres estiment que le site en ligne pourrait surmonter la crise, tout comme les marques Kenmore (électroménager) et Craftsman (outillage). Craig Johnson suggère, lui, à Sears de « se concentrer sur la hardline (le gros équipement) pour lequel il a une bonne réputation. C'est une chirurgie radicale, mais la seule manière de survivre », assure-t-il. Afin de permettre une liquidation ordonnée des stocks, l'entreprise mise d'abord sur les fêtes de Noël, période où son catalogue a longtemps été une référence dans les foyers américains. ■

SANDRA CAZENAIVE, À LOS ANGELES