

Illustrations supplémentaires chapitre 7

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 8.2 : Les résultats du PIMS par rapport à différents types de stratégie de consolidation

Les recherches prouvent un lien entre le type de stratégie adopté et la performance financière.

Figure 1 En moyenne, la part de marché à une influence fortement positive sur le profit¹

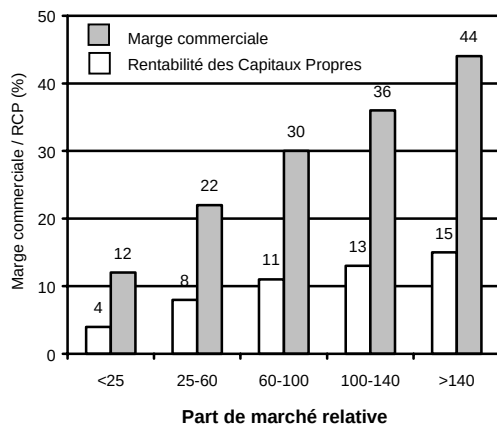


Figure 2 Un leader proposant des produits de meilleure qualité obtient un avantage important¹

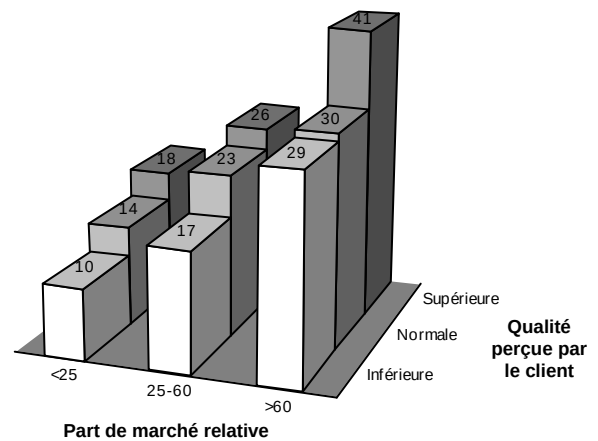


Figure 3 La part de marché est essentielle lorsque l'intensité marketing est élevée^{1,2}

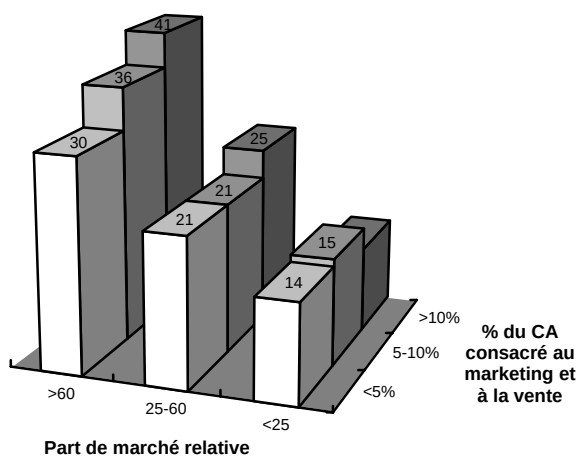
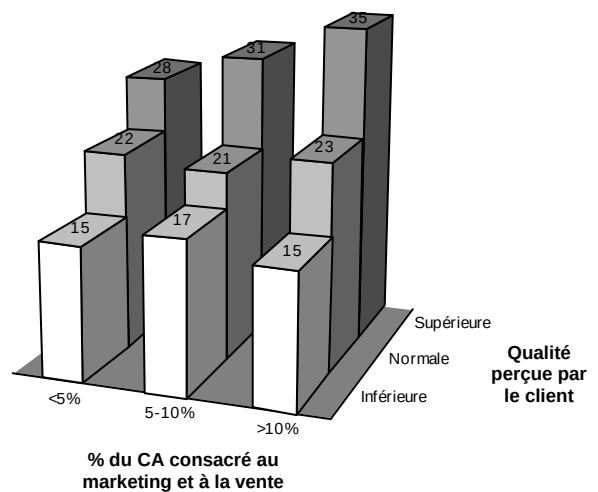


Figure 4 De lourds investissement en marketing ne compensent pas un déficit de qualité^{1,2}



Notes :

1. Le lien entre la part de marché et le taux de profit est significatif avec une précision de 99 %, à la fois sur l'ensemble du schéma et d'une classe de part de marché relative à une autre.
2. Le détail de ces relations dépend de la structure du marché et de la stratégie adoptée

Source : PIMS Associates, Ltd. Reproduit avec permission

Illustration 8.3 : Wal-Mart fait son marché en Europe

La globalisation par acquisition peut sembler rapide, mais les résultats ne sont nécessairement immédiats.

C'est en 2001 que Wal-Mart, la chaîne américaine de supermarchés, devint la plus grosse entreprise du monde, avec 250 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 1 383 000 salariés.

La progression de Wal-Mart avait été spectaculaire. Comme le soulignait le magazine américain *Fortune* : « En 1979, Wal-Mart faisait un chiffre d'affaires d'à peine un milliard de dollars. En 1993, il faisait cela en une semaine. En 2000, il pouvait y arriver en un jour. »

Parti d'un bazar en Arkansas en 1962, Sam Walton avait bâti un groupe de plus de 4 400 super et hypermarchés, dont 1 400 étaient ouverts 24 heures sur 24. À sa mort en 1992, « Monsieur Sam » avait laissé une série de préceptes destinés à rappeler constamment à ses salariés que le client était seul maître à bord. Ses héritiers se partageaient une fortune colossale qui les plaçait aux premiers rangs du classement du magazine *Forbes* des personnalités les plus riches du monde.

Si Wal-Mart s'était internationalisé dès le début des années 1990 sur le continent américain (Mexique, Canada, Puerto Rico, Argentine, Brésil), puis en Asie (Chine, Corée), ce n'est qu'en 1998 et 1999 que le groupe effectua sa première incursion en Europe avec le rachat successif de 21 supermarchés Wertkauf et de 74 magasins InterSpar en Allemagne, puis de la troisième chaîne de supermarchés au Royaume-Uni, ASDA (229 implantations). Cette expérience s'avéra plus difficile que prévu. La réglementation européenne était en effet bien plus contraignante que celle à laquelle Wal-Mart était habitué aux États-Unis, notamment en termes de taxes, de niveaux de salaire, de temps de travail ou d'horaires d'ouverture. Le coût de construction d'un nouveau magasin était cinq fois plus élevé en Allemagne qu'aux États-Unis. Comme l'affirmait le président de Wal-Mart, Lee Scott :

L'Allemagne est un marché difficile. Construire une chaîne logistique capable de garantir aux clients les prix les plus bas ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut également convaincre les managers allemands que notre succès dépend avant tout d'un personnel motivé. Nous allons continuer nos efforts en Allemagne afin d'atteindre nos standards de prix et de service.

La situation au Royaume-Uni, où le nom ASDA avait été conservé, n'était pas meilleure. Certains analystes faisaient remarquer que Wal-Mart, qui avait construit son succès sur l'optimisation de sa logistique, « n'avait encore jamais réussi sur des marchés que ses camions américains ne pouvaient pas atteindre ». De plus, avec une troisième place au Royaume-Uni et en Allemagne, Wal-Mart n'atteignait pas la taille critique nécessaire au déploiement de sa stratégie de volume, qui reposait sur de colossales économies d'échelle et un énorme pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. Deux possibilités semblaient s'offrir : soit racheter un autre groupe britannique (peut-être Safeway ou Boots), soit s'implanter en France.

Du fait d'une série de lois sur la protection du petit commerce, il était devenu presque impossible d'ouvrir de nouveaux magasins en France. La seule possibilité d'implantation pour Wal-Mart consistait donc à racheter une chaîne existante. C'est notamment afin d'empêcher ce type d'opération que Carrefour avait fusionné avec son concurrent Promodès en 1999, formant ainsi le premier groupe européen de distribution et le deuxième mondial (78 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 383 000 salariés en 2001), mais d'autres cibles restaient encore possibles pour Wal-Mart en France : Auchan et Casino.

Les critiques faisaient cependant remarquer que le concept de Wal-Mart n'était peut-être pas exportable en Europe. La standardisation extrême de l'offre et de l'agencement des magasins, qui permettait des promotions mondiales, des produits identiques et les tarifs les plus bas ne correspondait pas forcément à la diversité culturelle du Vieux Continent.

Source : Adapté du *Sunday Times*, 17 décembre 2000 ; N. Penicault, « La plus grosse entreprise mondiale s'appelle Wal-Mart », *Libération*, 2 avril 2002.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En référence à la section 8.2.3 et au schéma 8.2, expliquez pourquoi Wal-Mart a choisi de se développer en Europe.
2. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une croissance par acquisition ?
3. Comment Wal-Mart pourrait-il surmonter ses difficultés ?