

L'histoire de Michael Cullen¹

Nous sommes aux États-Unis au début de 1930. Michaël Cullen, 46 ans, est directeur régional, responsable de l'Illinois du Sud à la Kroger Grocery and Baking Co., la deuxième entreprise succursaliste alimentaire du pays.

La Kroger Co, dirigée par W.H.Albers, dispose encore de 4 700 magasins malgré la fermeture récente de 400 succursales.

Globalement les affaires vont mal pour la Kroger Co., et plus généralement pour le commerce alimentaire aux États-Unis.

Dans le passé, Michaël Cullen a montré ses capacités de gestionnaire en obtenant de bons résultats lorsqu'il était gérant de la succursale Kroger de West Frankfurt (Illinois) et ce, malgré un environnement défavorable : un concurrent puissant et des mineurs au chômage.

Concernant la situation difficile que rencontre la Kroger Co., son diagnostic est clair : magasins trop petits (50 à 60 m²), trop coûteux, avec des frais généraux trop élevés et des ventes trop faibles.

Michael Cullen pense qu'il faut créer des magasins de 500 à 600 m² (12 mètres de façade par 40 à 50 m de profondeur), abandonner les implantations en centre ville, où la circulation automobile est devenue difficile, pour s'installer dans des quartiers plus périphériques, avec des magasins de plain-pied disposant d'un parking où l'on pratiquera le libre-service dans 80 % des rayons (la boucherie charcuterie restera en vente traditionnelle).

Contrairement à la plupart des succursalistes alimentaires et des indépendants, ces magasins n'accorderont pas de crédit et n'assureront pas la livraison à domicile.

Chaque magasin coûtera 30 000 dollars, réalisera un chiffre d'affaires de 2 500 dollars par semaine, proposera 300 articles à prix coûtant, 200 articles avec une marge de 5 %, 300 articles avec une marge de 15 %, 300 articles avec une marge de

¹ Ce cas a été réalisé par Marc Benoun à partir des ouvrages de René Sédillot, *Histoire des marchands et des marchés*, Fayard, Paris, 1964, et de Richard S. Tedlow, *L'audace et le marché, L'invention du marketing aux États-Unis*, Odile Jacob, Paris, 1997.

20 %, alors que les magasins à succursales prennent couramment une marge moyenne de l'ordre de 20 % et les commerçants isolés 40%².

Conséquence de cette politique de marge, chaque client de ces magasins d'un nouveau type réalisera 2 à 3 dollars par semaine d'économies sur ses dépenses d'alimentation³.

Il faudra enfin, pense Michael Cullen, passer des annonces de deux pages dans la presse locale pour communiquer la nouvelle politique de prix

La marge brute moyenne d'un magasin sera de 9 à 10 % et les frais généraux de 6,5% d'où un bénéfice net de 2,5 à 3,5 %, selon les conditions de l'environnement local des nouvelles succursales créées.

Pour 5 magasins en chaîne - le nombre minimal pour amortir certaines charges fixes - le profit par magasin sera de 375 \$ par semaine soit 16 900 \$ par an et le retour sur investissement de 56,33 %.

Michael Cullen décide d'envoyer une lettre à son patron, W.H. Albers pour lui exposer les caractéristiques de son plan d'action et lui dire qu'il est prêt à investir personnellement 15 000 \$ dans l'opération.

Cette lettre ne sera même pas lue par celui-ci, car elle paraît impertinente et saugrenue à ses collaborateurs.

Michael Cullen est dépité devant le refus que rencontre son projet. Il tente, en vain, d'être reçu par son patron.

Il démissionne de la Kroger Co., pour rechercher des investisseurs plus compréhensifs. Il réussit à convaincre un ami grossiste alimentaire à Brooklyn, Harry Socoloff, président de la Sweet Life Foods Corporation.

Un premier magasin à l'enseigne King Kullen ouvre le 4 août 1930, dans un garage désaffecté, à l'angle de la 171^e rue et de Jamaica Avenue, dans un faubourg populaire de New York.

Les principes commerciaux de Michaël triomphent : King Kullen Jamaica est un succès.

Deux ans plus tard Michaël Cullen possède huit magasins et réalise un chiffre d'affaires qui approche les 6 millions de dollars.

À sa mort, en 1936, King Kullen dispose de 15 magasins.

Albers, le président de la Kroger Co. a été, à distance, le témoin de la réussite de son ancien collaborateur.

² L'analyse des résultats des comptes de résultats des succursalistes montre qu'ils ont une marge brute de 19,4% et des charges de 17,9%.

³ En 1929, 71% des Américains avaient un revenu familial de moins de 2500 \$ et 60% un revenu de moins de 2000 \$

Il apprend qu'une lettre lui a été adressée par Michaël avant sa démission. Il demande à la lire et comprend ainsi les principes de Michaël Cullen.

Convaincu de l'avenir de cette formule qu'il nomme *supermarket*, il démissionne à son tour, pour créer son premier supermarché à Cincinnati.

Le supermarché est né : il a été défini par Cullen et baptisé par Albers.

Le supermarché va connaître un succès éclatant : 94 supermarchés en 1934, 1 200 en 1936 dans 95 villes. En 1950, on compte 15 000 supermarchés, la plupart des créations étant localisés en périphérie

Questions

- 1. Expliquez les innovations apportées par la création du supermarché, en 1930.**
- 2. Détaillez les mécanismes explicatifs (économiques, sociaux et commerciaux) de son succès.**