

Troisième exercice de baisse pour le format autrefois star du groupe, l'hypermarché. Wilhelm Hubner, le nouveau patron d'Auchan Retail livre ses premières idées pour retrouver de la croissance, à commencer par un travail sur l'offre.

# Les premières pistes de relance de la nouvelle direction d'Auchan

### UN GROUPE AUX FONDAMENTAUX SOLIDES...

■ **Un CA de 54,2 Mrds €**, à +1,5% (+1,7% en organique, hors essence et hors change). La croissance est tirée par l'Asie (+5,1%) et l'Europe de l'Est (+9%).

■ **Un résultat d'exploitation courant à +5,5%**, de 1,1 Mrd €. ■ **Des canaux qui marchent bien**, comme la proximité (+13,6%) et les supermarchés.

■ **Une marge commerciale qui s'améliore** de 4%. ■ **Une baisse de la dette financière nette** (1,7 milliard d'euros) de 4,9%.

### ... MAIS LA FRANCE RESTE UN POINT NOIR

■ **Les ventes reculent** de 2,7% (18,2 Mrds €), et celles dans la zone Euro, de 4,1%. C'est dû notamment à une baisse du chiffre d'affaires en Italie.

■ **Une contraction de l'activité des hypermarchés** (-1,1%), qui représentent un quart du chiffre d'affaires total du groupe.

**E**n ancien cycliste chevronné, Wilhelm Hubner a l'habitude de prendre le vent de face. Entré chez Auchan en 1987, le nouvel homme fort du groupe, président du directoire et directeur général d'Auchan Retail, entité créée à l'automne dernier, va devoir gérer un virage complexe pour le onzième distributeur mondial, notamment en France. Les résultats, présentés le 14 mars, confirment les vents contraires sur les hypermarchés français. Ceux-ci voient leur chiffre d'affaires reculer de 2,7% en 2015. Certes, ils ne représentent qu'un quart de l'activité totale, se hâte de préciser Wilhelm Hubner, mais le format est en souffrance depuis trois ans. Le directeur général d'Auchan Retail, qui avait quitté la branche hypers en forme en 2010 pour la Russie, le retrouve dans une mauvaise passe. «*Les hypers sont en régression, reconnaît-il. Mais cela reste un modèle pratique et performant en termes de pouvoir d'achat. Le principal travail porte sur l'offre, alors qu'il n'y a jamais eu autant de produits sur terre.*»

Le nouveau patron se fait plus concis : en ligne de mire, les produits frais traditionnels et le non-alimentaire, dont le recentrage a commencé il y a deux ans. «*Auchan reste leader sur les opérations saisonnières*

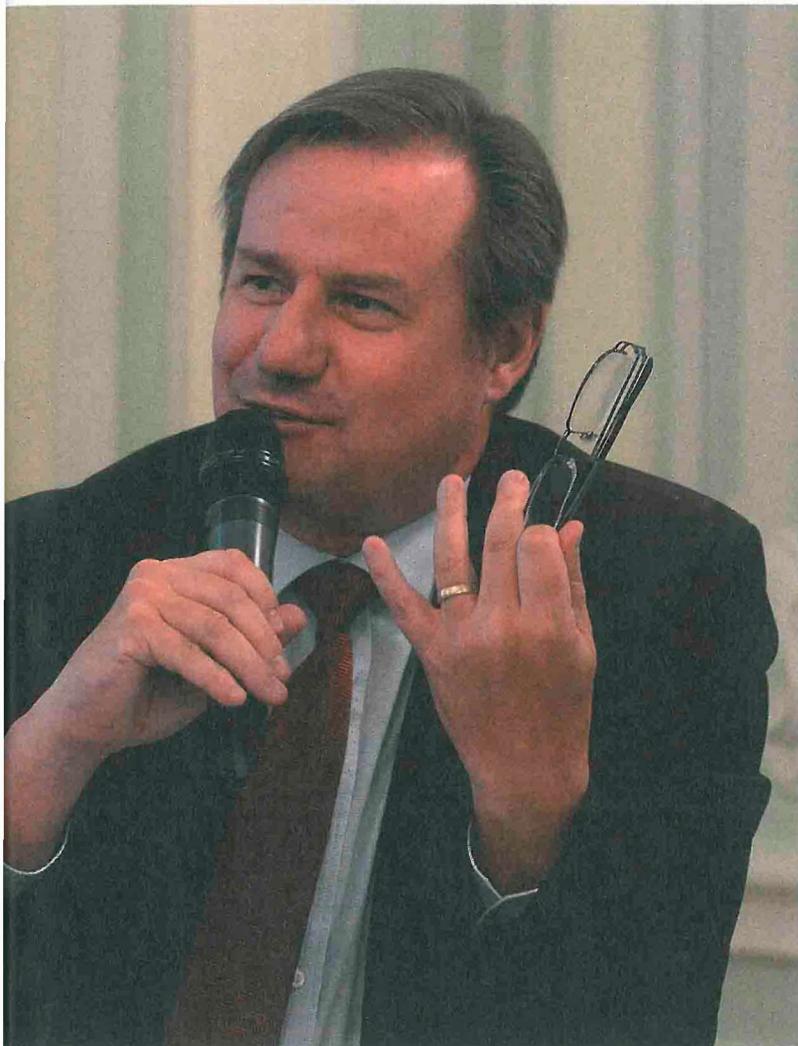
**54,2**  
MILLIARDS  
D'EUROS  
de chiffre  
d'affaires  
**962**  
hypermarchés  
**2874**  
magasins  
de proximité  
**1,9 Mrd €**  
investis

*et événementielles*», se console-t-il. Comme Carrefour et Casino, Auchan est entré dans une stratégie multi-format. «*C'est un changement de paradigme, note Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon. Auchan a beaucoup de chantiers en même temps. La bataille sur le non-alimentaire n'est pas gagnée. Le modèle des hypers est pris en tenaille entre des grandes surfaces spécialisées, qui reprennent du poil de la bête, et Amazon.*»

### Mutualisation des services transversaux

Symbole de ce changement de modèle, la nouvelle gouvernance, adoptée le 1<sup>er</sup> décembre dernier – avec sept directions par pays et six par fonctions support ou des «directeurs service d'appui» –, qui succède à une organisation par silos. «*Les services transversaux, comme les achats, vont être mutualisés pour les quatre formats du groupe: hypers, supers, proximité et e-commerce. Mais va-t-on faire des investissements pour tous?*», s'interroge Bruno Delaye, délégué syndical CFTC centrale des hypermarchés en France.

De fait, le niveau des investissements a baissé de 600 millions d'euros depuis 2013, de 2,5 milliards à 1,9 milliard d'euros, mais pour une tout autre raison. «*C'est dû au rachat de Real en Pologne, qui a mobilisé nos investissements*, précise Wilhelm Hubner. *Real a*



## Les remèdes du nouveau patron d'Auchan Retail

- **Remettre à plat l'offre**, notamment sur les produits frais traditionnels et sur le non-al.
- **Continuer à gagner des points** à l'achat, grâce à l'alliance avec Système U.
- **Accélérer sur le cross-canal**. Avec 120 millions de visites par an et une hausse de 20 % des visites, Auchan se situe dans le top 14 des sites français.
- **Continuer à entretenir le réseau** existant. 45 % des investissements sont consacrés aux remodelings et au maintien de l'outil.

« Notre stratégie, c'est la culture du "et" : et l'hyper, et la proximité, et l'ultra-proximité et l'e-commerce. Nous avons un potentiel énorme. La transformation est en cours. Il y a des pays où c'est plus rapide. (...) En France, les résultats d'inversion de tendance arriveront à la fin du second semestre. »

**Wilhelm Hubner**, président du directoire et DG d'Auchan Retail, lors de la conférence des résultats, le 14 mars, à Paris

aussi contribué à améliorer nos achats avec Metro. » L'alliance avec ce dernier, mais aussi et surtout avec Système U, porte ses fruits : le nordiste a gagné 4 % de marge commerciale en un an, soit 470 millions d'euros, et attribue « une part significative de ces gains » à ces accords à l'achat. « Ce mariage avec U, c'est aussi un effort d'humilité de la part de nos deux entreprises », répond Wilhelm Hubner à ceux qui craignent la complémentarité entre les deux parcs de magasins. Au passage, ces gains à l'achat n'ont pas été répercutés sur les prix. Une guerre dans laquelle Auchan ne s'est pas engouffré, à l'inverse de Carrefour et Casino.

### La proximité, nouvel eldorado

À la nouvelle direction de la performance – en cheville avec les autres et qui regroupe gestion et prospective, avec notamment l'élaboration de nouveaux business model – revient la rude tâche de redresser la branche malade d'Auchan. En bon sprinter, Wilhelm Hubner table sur « une inversion de tendance en France d'ici à la fin du second semestre ». Pourtant, d'autres, même au sommet, s'y sont brûlé les doigts. Il pourra s'appuyer sur les petits formats, comme les supermarchés et, surtout, la proximité. Celle-ci affiche une performance de plus de 13 % et devient un levier de croissance, en

**54** ouvertures d'hypers à l'étranger en 2015,

**63** ouvertures de magasins de proximité en 2015

Source chiffres : Auchan

France avec l'enseigne A2Pas, qui y a dépassé les 100 unités, mais aussi en Russie et en Italie. « Notre stratégie, c'est la culture du "et" : et l'hyper, et la proximité, et l'ultraproximité, et l'e-commerce », s'enflamme Wilhelm Hubner. Pionnier sur le web avec le lancement de son site dès 2000, auchan.fr rallie 120 millions de visites par an, soit 20 % de plus que l'année précédente. « Nous y croyons plus que jamais », ajoute Wilhelm Hubner. *Nos clients sont bicaux.* »

Ailleurs aussi, les choses se compliquent. Les belles années de croissance à deux chiffres, notamment en Russie et en Chine, seraient-elles derrière ? Même si elle est encore là, son niveau ralentit : Auchan doit se contenter d'une progression d'activité de 9 % en Europe de l'Est, et de 5,1 % en Asie. Une croissance due surtout à un programme d'ouvertures dense. Presque une quarantaine de nouveaux magasins en Chine (38), et en Russie (8). En Chine, où le résultat d'exploitation a baissé de 15 %, l'activité liée à internet génère des pertes. La stratégie de la nouvelle équipe d'Auchan sera dévoilée à la rentrée, formats par formats, canaux par canaux. D'ici là, le vent aura peut-être tourné. Les salariés, eux, voient leur participation aux bénéfices légèrement augmentée, de 2,9 à 3,11 % pour 2015. ■

MAGALI PICARD