

5 novembre 2024

Message de Guillaume Darrasse aux équipes d'Auchan Retail

Auchan engage un plan de retour à la croissance.
pour lecture aux équipes le 5 matin à partir de 9h10

Bonjour à toutes et tous,

Nous réunissons en ce moment même nos instances représentatives du personnel, afin de leur présenter notre **plan de retour à la croissance pour Auchan en France**. Ce plan, nécessaire à notre attractivité commerciale et notre compétitivité, vise à transformer notre modèle en profondeur pour **répondre aux défis du moment et préparer l'avenir, sans perdre de vue la satisfaction de nos clients**. Ce plan impose des décisions et des choix responsables. C'est ce qui va vous être partagé aujourd'hui.

Mais avant cela, je souhaite **revenir sur le sens de ces décisions nécessaires**, mais néanmoins difficiles compte tenu de ce qu'elles entraînent.

Notre secteur d'activité est en pleine mutation et malgré la phase de consolidation qui vient de redessiner le paysage français de la distribution, celle-ci n'a pas fondamentalement changé la donne. Il demeure ultra-concurrentiel, notamment en matière de positionnement prix. Dans le même temps, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à adopter de nouvelles habitudes d'achat.

- Le e-commerce se renforce. Il facilite la comparaison des prix et offre des services qui simplifient les courses. Il occupe désormais une place majeure dans le non alimentaire.
- Le hard discount se développe. Dans cette période inflationniste, il capte de nouveaux clients.
- Les supermarchés apportent une réponse à l'attente de rapidité des clients.

Ces grands mouvements mettent à mal le modèle traditionnel des grands distributeurs, et plus particulièrement celui de l'hyper. Il demeure pourtant un format puissant, mais doit être repensé en profondeur, pour mieux coller aux attentes et aux comportements des consommateurs.

Dans ce contexte, la situation d'Auchan en France n'a cessé de se dégrader. En douze ans, sa part de marché est passée de 12,1% à 8% (avant la reprise des hypers et supers Casino). Ses revenus ont reculé de plus de 2,26 milliards d'euros sur la même période. Et son EBITDA a été divisé par 6.

La situation n'est plus tenable. Auchan doit se remettre en question et s'adapter pour retrouver une dynamique de croissance durable.

Auchan doit notamment agir sur ses points de faiblesse structurels :

- Des frais de personnel supérieurs de près de 2 points à ceux des concurrents
- Des frais de siège et généraux trop importants, qui pèsent par ricochet sur la rentabilité des points de vente
- Une surreprésentation des grands hypers, à l'heure où ce modèle est remis en question
- Un rendement trop faible au mètre carré par rapport à ses principaux concurrents.

Auchan doit rebondir, en s'attaquant à **trois grands chantiers** qui donnent du sens à l'action de chaque collaborateur, au service du client :

- **Premier chantier : améliorer l'expérience clients.** En renouant avec son ADN de commerçant, Auchan s'apprête à poser un projet commercial puissant dans ses hypermarchés et supermarchés. Un projet commercial qui porte des choix affirmés en termes d'offres et de marchés. En alimentaire, les métiers de bouche et les marques Auchan seront renforcés et le fond de rayon PGC sera redynamisé. En non alimentaire, l'offre sera centrée sur les produits du quotidien et sur nos marques, enrichie et théâtralisée lors des grands saisonniers.
- **Second chantier : revenir à un positionnement prix plus attractif.** L'alliance nouée avec ses partenaires Intermarché et Casino améliorera les conditions d'achat mais ne suffira pas à elle seule à dégager les marges nécessaires pour offrir des prix concurrentiels aux consommateurs. Pour revenir dans le match, Auchan doit aussi baisser ses coûts et simplifier l'organisation de ses services supports, redonnant ainsi du sens à l'action des équipes au service du client.
- **Troisième chantier : inventer de nouveaux modèles de magasins.** Les magasins XXL aux dizaines de milliers de références ne font plus recette. Leur modèle, leurs circuits, leur configuration doivent évoluer avec leur époque. Auchan, structurellement trop présent sur les grands hypermarchés, doit travailler à la réduction progressive des m² et dynamiser ses surfaces de vente. Il s'agit, au cas par cas pour une soixantaine d'entre eux, de définir le bon format, la bonne formule, en prenant en compte les spécificités et les habitudes de consommation locales. Le modèle du supermarché sera lui aussi revisité pour attirer davantage de partenaires franchisés.

C'est donc une transformation profonde qui s'amorce.

Au cœur de ce **plan de retour à la croissance**, il y a la conviction que les hypermarchés ne sont pas un modèle du passé. Ils demeurent la première destination commerciale, 89% des Français les fréquentant pour faire leurs courses. Ils sont aussi une réponse efficace aux enjeux de fracture territoriale comme aux contraintes de pouvoir d'achat.

Pour les adapter à l'époque, Auchan leur assigne un nouveau rôle. **Au cœur de leur zone de vie**, ils deviendront de véritables plateformes de la marque irriguant les supermarchés et les services comme le drive ou la livraison à domicile.

Cette nouvelle organisation, en test à Bordeaux, conjuguera à la fois la force de la Marque Auchan et l'agilité de l'adaptation au local, pour apporter une réponse plus fine aux clients, selon son mode de vie, ses envies et habitudes de consommation. Elle donnera la juste autonomie aux magasins, pour adapter sa proposition commerciale à son client, dans le cadre donné par la Marque Auchan et ses choix commerciaux. Elle permettra à chacun d'exercer sa responsabilité dans sa mise en œuvre et son animation, pour en faire une force et une singularité. Au final, cette organisation favorisera le développement multiformat et multicanal d'Auchan.

Je vous le disais, ce changement profond de notre modèle impose des décisions responsables. Dans un environnement en pleine mutation, il faut parfois faire des choix difficiles pour préparer l'avenir. Auchan le fera, comme toujours, dans un esprit de dialogue ouvert et constructif avec les partenaires sociaux, et dans le respect de chacun.

Ces décisions auraient pour effet de faire évoluer nos organisations. Elles porteraient sur :

- la mutualisation des fonctions supports d'Auchan France, d'Auchan International et de la direction Produits internationale (ARS/ARS, ARI et DPW). 784 postes pourraient être concernés, dont 138 vacants. Par ailleurs, 205 postes seraient créés dans ces fonctions.
- la mise en place d'un nouveau schéma logistique pour la livraison à domicile avec la fin de l'activité des 3 entrepôts dédiés à ce service. 224 postes seraient concernés. Ce service sera assuré par les drives ce qui permettrait la création de 114 postes.

Au niveau des magasins, deux décisions ont été prises, avec d'une part la volonté de conserver au maximum les équipes au plus près des clients, et d'autre part la nécessité d'agir sur notre parc de magasins durablement déficitaires.

- Dans les hypermarchés historiques, l'organisation est repensée, notamment au regard du nouveau projet commercial. Certains métiers seraient supprimés: certains postes de responsable commerce ainsi que les postes de conseiller commercial vente équipement, responsable planification et pilotage de la masse salariale et responsable sécurité. 915 postes seraient concernés.
- Nous fermerons, à défaut de repreneur, 3 hypermarchés (Clermont-Ferrand Nord, Woippy, Bar-le-duc), 1 supermarché à Aurillac et 6 magasins d'ultra proximité. 466 postes seraient concernés.

Ces décisions, aussi difficiles soient-elles à prendre, sont absolument nécessaires pour réinventer notre modèle et préparer l'avenir. Elles marquent l'accélération de nos 6 priorités stratégiques de notre Vision 2032.

Je sais votre attachement à l'entreprise et la passion que vous mettez dans votre métier. Soyez assurés de notre volonté à vous proposer un accompagnement exemplaire durant cette phase de transformation.

Aujourd'hui, nous engageons un processus d'information consultation auprès des instances représentatives des sociétés et sites concernés. Ces discussions s'inscrivent dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi comportant une

phase de départs volontaires. Des mesures responsables seront négociées avec les partenaires sociaux. Chaque collaborateur concerné sera accompagné afin qu'il trouve une solution d'emploi pérenne en reclassement interne ou externe, à travers le financement de formations de reconversion, l'aide à la création ou à la reprise d'entreprise, ou l'aide à la recherche d'emploi durant un congé de reclassement rémunéré.

Vous pouvez compter sur mon total soutien dans cette phase de transformation. Dans la droite ligne de nos valeurs historiques, je souhaite rappeler que le respect des collaborateurs est une valeur fondamentale d'Auchan et de ses actionnaires. Je compte sur la responsabilité de chacun.

Bien sincèrement,

Guillaume Darrasse
Directeur Général d'Auchan Retail
Président d'Auchan Retail France