

N° 193 MAI 2019

TGC - Editions DAUVERS

12 D rue des Landelles - 35510 Cesson
02 99 50 18 90 olivier@olivierdauvers.fr

HABITUÉ AUX EXPLICATIONS "EN FAMILLE", AUCHAN LAVE SON LINGE... EN PUBLIC

Edgar, Auchan et... le costard

LES FAITS. Profitant de la cession des activités italiennes du groupe, Edgard Bonte, patron d'Auchan a livré un véritable réquisitoire sur la stratégie passée dans une interview aux Échos. Et il reconnaît qu'Auchan n'a jamais été contraint à des renoncements d'une telle ampleur.

La première question donne souvent le ton d'un entretien.

L'interview accordée aux Échos par Edgard Bonte, le patron du groupe Auchan, n'y échappe pas. Question donc : "Auchan annonce sa sortie de la grande distribution d'Italie, 30 ans après son implantation. C'est un constat d'échec ?". Réponse : "Clairement". Et tout l'échange est à l'avenant... Sur le modèle commercial en Italie ? "C'était une erreur stratégique". Sur la proximité ? "Ca serait illusoire de penser pouvoir rattraper notre retard". Là où les précédents managements et leurs manitous es-communication auraient enfilé les circonvolutions comme d'autres les perles, Edgar, lui, taille des costards.

Le mérite premier d'Edgar Bonte est de sortir du déni

A bien des égards, Edgar Bonte dit l'évidence et efface en quelques mots des années de déni. En 2011, à l'occasion du 50^e anniversaire du groupe, Arnaud Mulliez, alors patron de la France, expliquait aux Échos que l'hyper – et pas dans sa version mini... – était toujours le format d'avenir : "Chez Auchan, nous avons la conviction que le grand format est pertinent parce qu'il permet, de pré-



« Auchan n'a jamais fait des arbitrages de cette ampleur »

- Après la vente de 21 magasins en France, les sorties d'Italie et du Vietnam illustrent « les arbitrages lourds et les renoncements » annoncés par Edgard Bonte.
- Si le patron du groupe Auchan, depuis octobre, croit encore à l'hypermarché, son avenir passera par une redéfinition en profondeur de sa mission.

Projet journalistique
Antoine Boudet
@Aboudet

Auchan annonce sa sortie de la grande distribution en Italie trente ans après son implantation. C'est un constat d'échec ?
Clairement. Nous avons enregistré, depuis 2011, huit années de suite de pertes en Italie. En 2013-2014, nous avons voulu imposer notre modèle de discount généralisé. C'était une erreur stratégique. Notre chiffre d'affaires en comptable a alors baissé de 9 %. Malgré les deux directeurs généraux nommés depuis, ceux-ci ont eu à réaliser au Portugal un spectaculaire retournement, nos hypothèses ne nous donnaient pas de perspective de retour à meilleure fortune.

EDGAR BONTE
Président
d'Auchan Retail

Vous avez laissé entendre lors de votre première présentation des résultats du groupe, que vous dirigiez depuis octobre, qu'il fallait s'attendre pour sa branche distribution à « des arbitrages lourds et des renoncements ».
Après la vente de 21 magasins en France et la sortie de l'Italie, y en a-t-il d'autres ? C'est un signal fort car en soixante ans d'histoire, Auchan n'a jamais fait deux tirages de cette ampleur. Nous avons fait un autre arbitrage, certes pas aussi lourd mais significatif. Nous sommes du Vietnam où nous réalisons un chiffre d'affaires mensuel de 45 millions d'euros avec une vingtaine de supermarchés que nous vendons séparément à d'autres investisseurs. Nos autres pays se portent dans l'ensemble plutôt bien. Il n'y a pas d'arbitrage à l'échelle de ce niveau-là.

Augmenter l'ensemble des actionnaires est aligné sur nos décisions. La famille et même les collaborateurs d'Auchan Retail sont plutôt soulagés qu'ils soient priés. Même si cela ne se voit pas forcément, nous sommes très satisfaits, notamment sur les valeurs de performance sociale, qui nous permettent de maintenir le groupe de manière saine.

Vous avez baptisé votre plan stratégique « Renaissance ».
Vous croquez vos doigts à la renaissance de l'hypermarché ? Je ne crois pas à la renaissance de l'hypermarché dans le modèle que nous connaissons. Clairement, non. L'hypermarché est une autre fonction sur nos axes de croissance. Il est. C'est ce que nous sommes en train de bâtir. Mais ce n'est pas d'y associer uniquement d'autres énergies spécialisées qui se saourent l'hyper. Le seul et plus profond que cela. Il y a des enjeux énormes. On n'a pas pu le légitimer. Les typologies de produits, les façons de les vendre, de les maintenir, etc. On n'a rien changé en modèle depuis cinquante ans !



Edgard Bonte :
« Auchan Retail a besoin de concentrer son énergie sur d'autres marchés »

sur la proximité et Internet, les deux segments les plus dynamiques ?
D'autres acteurs tirent leur rentabilité des supermarchés ou de la proximité. Nous nous concentrons essentiellement sur les hypermarchés, c'est vrai. Mais malgré une petite baisse de trafic, ce ne sont pas les hypermarchés en France. Je ne suis pas inquiet, très peu de nos hyper ne sont pas rentables. Dans la proximité, ce serait illusoire de penser pouvoir rattraper notre

retard. Il nous faut trouver des solutions alternatives pour contrer cela. Nos drives sont rentables. Nos hyper participent des grandes ventes de Noël, de Noël de Noël, pour alimenter des réseaux de points de contact dans les zones rurales. Quant à Internet, nous sommes pas à rattraper. Notre activité e-commerce alimentaire représente 9 % de nos ventes en France, contre une moyenne de 5 % sur le marché d'après une récente étude de Kantar Workpoint.

Comment rattraper votre retard ?

senter toute la gamme des produits que recherchent les différents consommateurs [...]. Les hypers proposent une solution globale, une vision panoramique". 2011, une éternité, certes. Mais, à la même date, Casino, déjà confronté au mal, taillait dans la surface de ses hypers. Si Edgar Bonte ne fait pas le procès explicite des magasins XXL, il le sous-entend néanmoins : "Il y a des rayons entiers ou nous n'avons pas ou peu de légitimité [...]. On n'a rien changé

au modèle depuis 50 ans." Ses prédécesseurs apprécieront car, au-delà de la gestion quotidienne d'un groupe mondial, il y avait bien, dans leur mandat, un brin de vision à attendre... En guise de vision : du déni, toujours. Le pire pour un malade. Car **il est souvent impossible d'accepter un traitement sans la douloureuse acceptation du diagnostic.** En prenant ainsi la parole, lavant au passage le linge familial en public,

Edgar Bonte revendique précisément le diagnostic : Auchan va mal. Suffisamment mal pour reconnaître des renoncements d'une telle ampleur. En mars, déjà, via des dépréciations d'actifs, le Docteur Bonte avait donné une réalité mesurable à la maladie : un milliard de pertes. Hier, dans les Échos, seconde lame : "Nous aurons encore des impacts forts en pertes exceptionnelles en 2019". La famille est prévenue, les salariés aussi. Dur à entendre, surtout pour ceux qui y perdent une partie de leurs économies (les salariés possèdent 10 % du groupe). Mais Edgar Bonte aura au moins ce mérite : nommer le mal. Et tant pis si ça pique !



VIGIE GRANDE CONSO

Tous les mois,
l'analyse sans concession
du retail et de la consommation

Infos : caroline.bazin@editionsdauvers.fr

Olivier Dauvers

NOUVELLE ÉDITION 2019

VIENT DE PARAÎTRE

Tranches de vie commerciale, par Olivier Dauvers



Edition **2019**

84 pages - 22 € ttc

Olivier Dauvers vous fait partager une année à **visiter** les magasins, **décoder** les stratégies des enseignes, **éplucher** les prospectus.

Mois par mois, le bêtisier complet de l'année avec les nouvelles enseignes, les bonnes et mauvaises **pratiques merchandising**, les initiatives marketing, etc. Le tout illustré d'**exemples 100 % terrain** !



“ Personne ne regarde les magasins comme lui... Et, surtout, n'ose le raconter...”



UN CADEAU ORIGINAL (ET PRO)
POUR VOS CLIENTS, VOS COLLABORATEURS, ETC.



éditions
DAUVERS

Pour commander votre exemplaire
[www.olivierdauvers.fr / boutique](http://www.olivierdauvers.fr/boutique)

Commande en nombre
(à partir de 9 €/ex)
caroline.bazin@editionsdauvers.fr