

# Les hypermarchés Auchan s'organisent face à la crise

Face à un résultat opérationnel en baisse et pour raccourcir les circuits de décision, Auchan sort la grosse artillerie. Allégement des effectifs cadres en magasins et renforcement des équipes de base, autant de mesures qui permettront peut-être de se rapprocher du client... et sûrement de réaliser des gains en termes de masse salariale.

### UN CONTEXTE PLUS TENDU QU'AVANT...

**2,6%**  
La baisse du chiffre d'affaires des hypermarchés à périmètre comparable en 2013

**780 à 680 M€**

L'érosion de l'Ebitda

**2 à 2,5 pts**

La baisse de la participation par salarié en 2013

Source: LSA

### ... QUI MOTIVE DES DÉCISIONS ÉTALÉES SUR TROIS ANS

■ **Une diminution des effectifs** dans l'encadrement concernant 800 postes

■ **La création de 500 postes** d'«employés libre-service», qui feront une partie des tâches effectuées par les salariés devenus «employés commerciaux»

■ **La création de 1 500 postes** supplémentaires sur les relais de croissance d'Auchan, notamment Auchan Drive et sur la création de trois nouveaux hypers

gers commerce», anciennement chefs de rayon, eux-mêmes chapeautés par des «responsables commerce», ex-chefs de secteur.

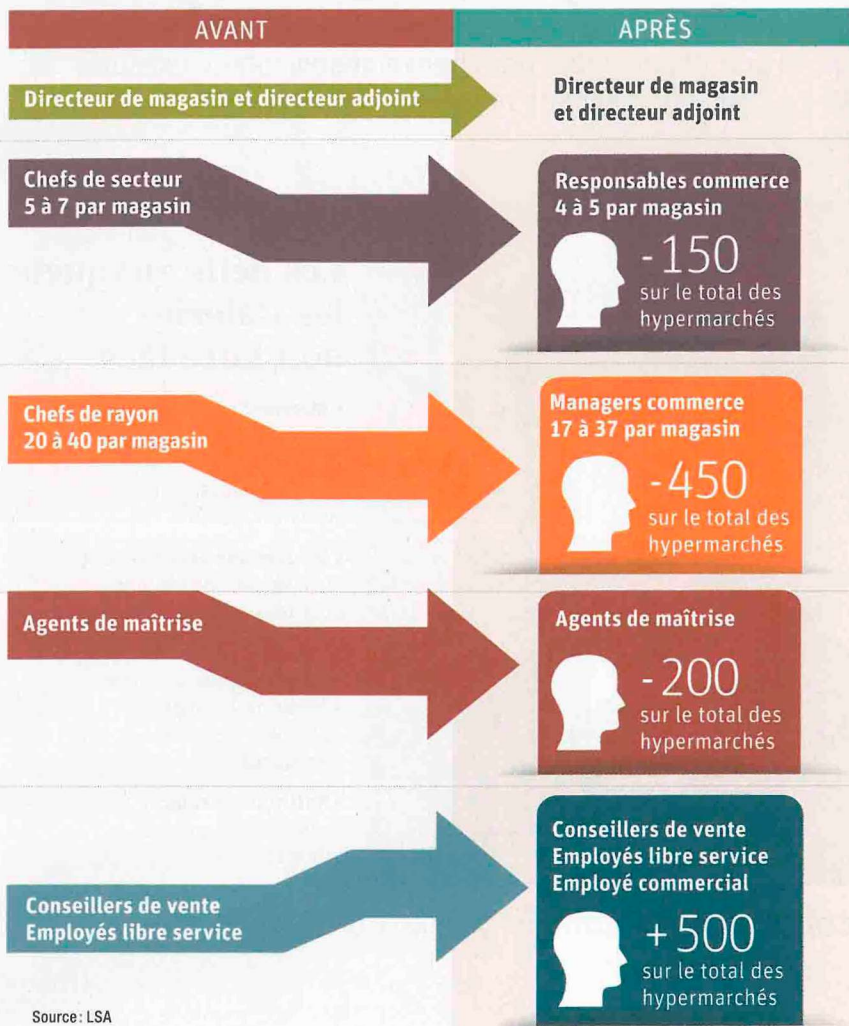
Derrière ce qui ressemble à une usine à gaz, se cache la volonté de «redonner la main» à ceux d'en bas. Ce qui se traduit au passage par la suppression, en trois ans, de 450 postes de chefs de rayon, de 150 chefs de secteur et de 200 agents de maîtrise, soit 800 postes dans l'encadrement. Mais, en contrepartie, la création de 500 postes d'employés libre-service qui reprendront une partie des tâches effectuées auparavant par les salariés, devenus «employés commerciaux». Un nouveau métier dont les contours restent encore bien flous. «Aujourd'hui, c'est un gestionnaire de sous-rayon, dont le contenu de poste est celui d'un employé libre-service, avec une partie gestion des commandes et réassort, s'alarme Pascal Saeyvoet, délégué syndical central FO, deuxième syndicat après la CFTC. Demain, quel sera le contenu de ce poste?»

### Négociations serrées en vue

L'inquiétude des syndicats est alimentée aussi par le risque de rétrogradation pour les «managers commerce», ou chefs de rayon. Actuellement cadres de niveau 7, ils deviendraient agents de maîtrise de niveau 6. «Dans la nouvelle organisation, il devrait y avoir un tiers de cadres et deux tiers d'agents de maîtrise, explique Bruno Delaye, délégué syndical central CFTC, premier syndicat représenté chez Auchan. Il va falloir gérer ce départ de cadres par le turnover naturel, un plan de départs volontaires et des départs en retraite.» «Tous les nouveaux entrants vont passer agents de maîtrise avec une baisse des salaires et un changement de statut», s'alarme Pascal Saeyvoet. Autant de changements qui feront l'objet de négociations entre les syndicats et la direction dans les prochaines semaines. Les premiers ont mandaté un expert pour examiner toutes les consé-

**P**oult. Cette biscuiterie du Sud-Ouest, premier fabricant français de biscuits pour les marques propres, a inspiré la direction d'Auchan pour penser une organisation de ses magasins moins hiérarchisée. Second étage de la fusée, après la refonte de la centrale d'achats l'été dernier, le «plan de modernisation» pour 2014-2016 a été présenté lors d'un comité central d'entreprise le 30 janvier. Comme chez Poult – où, des ouvriers aux cadres, tout le monde participe à des ateliers de réflexion et à des groupes de travail –, chez Auchan, des «employés commerciaux», un nouveau métier, seront censés répondre au plus près à la demande des clients, pardon des «habitants». Cette réorganisation s'accompagne d'un nouveau lexique. Dans la droite ligne du nouveau fonctionnement de la centrale d'achats, où des «comités marchés» définissent la politique commerciale de l'enseigne, les 53 rayons deviennent 99 «marchés», dirigés par des «mana-

## UNE HIÉRARCHIE RÉDUITE



Source : LSA



La nouvelle organisation est testée à Saint-Quentin (02) et, ici, à Aéroville (95).

### UNE NOUVELLE ORGANISATION OU LA « PYRAMIDE INVERSÉE »

Il s'agit de « redonner la main » aux collaborateurs, en réduisant le nombre de chefs de secteur et de chefs de rayon et en renforçant au contraire la base. Les « responsables commerce » remplacent les chefs de secteur, et les « managers commerce » sont les nouveaux chefs de rayon. En parallèle, un nouveau métier est créé, celui d'employé commercial, qui coexistera avec les métiers existants d'employés libre-service et de conseillers de vente.

**Fini les rayons**, désormais il faut parler de marchés. Leur nombre explose, passant de 53 à 99. Objectif : coller au plus près au désir des clients, pardon, des « habitants »...

quences de cette réorganisation. Le prochain comité d'entreprise se tiendra le 25 février.

Au-delà des tractations syndicales, se pose la question de l'efficacité de ce qu'Auchan appelle la « pyramide inversée ». Alléger les effectifs et raccourcir le circuit de décision permettront-ils à l'enseigne de renouer avec la croissance perdue, quatre ans après la nomination de Vincent Mignot à la tête des hypermarchés France ? Édouard-Nicolas Dubar, directeur associé du cabinet de chasse de tête Headlight International, y croit : « C'est une organisation très moderne, à l'américaine, avec la création d'une grande direction clients, à l'instar d'Amazon. La qualité de l'attention et du service clients fait la différence sur le Net. » C'est tout l'objectif poursuivi par Auchan en donnant plus d'autonomie aux gens du terrain. Mais, concrètement, le défi ne paraît pas gagné. Comment un paquebot qui

réalise parfois plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires pourra fonctionner avec trois à quatre chefs de rayon en moins et un ou deux chefs de secteur en moins ? « Les directeurs de magasins vont devenir des Shiva ambulants ! », s'exclame un concurrent. Avoir 35 ou 40 chefs de rayon en direct, cela me paraît compliqué pour un directeur, surtout à un moment où tout le monde mise sur la qualité des services en point de vente. » Carrefour, qui a déjà taillé dans ses effectifs de chefs de secteur, en est revenu. « Le groupe est confronté à un problème de compétence de l'échelon en dessous, les chefs de rayon. Si Auchan passe de cinq à deux ou trois chefs de secteur par unités, ce sera déjà une économie substantielle. » Quelques points sur la masse salariale, assurément, sachant que celle-ci représente 10 à 12 % du chiffre d'affaires d'un hypermarché. ■

MAGALI PICARD, AVEC JEAN-BAPTISTE DUVAL