

Englué dans les difficultés depuis 2013, Auchan France connaît un vaste remaniement, avec l'arrivée de nouveaux patrons pour les hypermarchés et les supermarchés, et une nouvelle organisation multiformat.

Une nouvelle garde pour secouer Auchan France



POURQUOI TOUT CHANGE ?

→ **Pour redonner de l'allant** à un groupe en difficulté en France avec de nouveaux dirigeants portés par une dynamique

de réussite.
→ **Pour simplifier** la structure existante.
→ **Pour coller aux évolutions** du commerce

(développement de la proximité et de l'e-commerce).
→ **Pour améliorer** la gouvernance.

Le verdict est tombé le mardi 1^{er} décembre vers 18 heures. Deux semaines après avoir pris la tête d'Auchan Retail France, en tant que président exécutif, Patrick Espasa a levé le voile sur la nouvelle organisation de cette entité, la première du distributeur en termes de chiffres d'affaires avec près de 20 milliards d'euros HT. Et autant le dire tout de suite, c'est un véritable

traitement de choc qui a été appliqué, pour relancer une activité commerciale en berne. Vincent Mignot, directeur général de la France depuis cinq ans, n'a pas été reconduit à son poste. Très apprécié des équipes, celui qui a réussi à amorcer la transformation de l'enseigne – mais échoué à redresser les résultats – a été nommé responsable de l'innovation en Chine. Il observera donc de loin la mise en place d'un comité de direction remanié tant sur la structure que sur les hommes, avec un but bien précis : « *Bâtir l'organisation la plus efficace pour conduire les stratégies multiformats et multicanal à même de satisfaire chaque client de l'entreprise* », indique Auchan dans un communiqué de presse. L'élément de plus visible de cette réorganisation est le découpage par métiers, là où il était

auparavant vertical et centralisé, en silos. Patrick Espasa a désormais sous ses ordres quatre directeurs généraux d'autant de formats ; respectivement : les hypermarchés, les supermarchés, la proximité et l'e-commerce. Une vision très « commerce », marquée notamment par la création d'une branche proximité. Tout un symbole pour la France, où Auchan met les bouchées doubles depuis quelques mois sur le développement de l'enseigne urbaine A2Pas. L'e-commerce, autrefois « noyé » dans la branche hypers, vole lui aussi de ses propres ailes, et compte le drive dans son périmètre.

Des compétences axées sur le multiformat

Pour le spécialiste du recrutement et des organisations Édouard-Nicolas Dubar, managing partner de Headlight International-Executive Search Retail : « Aujourd'hui, les patrons de pays seront responsables des différents formats de magasin et du digital. On bascule vers une organisation plus proche du marché, et des clients. C'est un retour aux grandes valeurs de décentralisation privilégiant le commerce avec des équipes responsabilisées, soudées et entrepreneurs qui forment l'ADN d'Auchan. » Pour retrouver des résultats sur un plan financier, et poursuivre la mue vers le multiformat, Patrick Espasa va s'appuyer sur deux hommes qui ont fait leurs preuves à l'Est. Une zone devenue depuis peu le fournisseur principal de talents du groupe (dans la droite ligne de la nomination de Wilhelm Hubner, ancien d'Auchan Russie, à la tête de la branche retail du groupe Auchan fin octobre). En France, la nouvelle direction générale des hypermarchés a ainsi été confiée à Frédéric Bellon, patron de la Roumanie depuis 2014, un pays où il avait croisé... Patrick Espasa. Cyril Dreesen, nommé patron des supermarchés (à l'âge de 37 ans !), est, lui, passé par la Russie et la Pologne, des pays où Auchan rencontre le succès malgré des conditions de marché difficiles. En ajoutant Jean-Charles Fhal (proximité) et Daniel Malouf (e-commerce), les quatre directeurs de formats auront la tâche de remettre Auchan France, ses 127 hypers et le double de supermarchés, dans une dynamique positive (voir courbe page 10). Cette remise à plat des organes de fonctionnement s'appuie aussi sur des profils plus différents que ceux auquel Auchan nous avait habitués. La volonté d'internationaliser les équipes se ressent au travers de la composition du board. Il regroupe ainsi des dirigeants ayant exercé dans huit pays différents, sous tous les

UN ORGANIGRAMME COMPLÈTEMENT REMANIÉ POUR LE COMITÉ DE DIRECTION D'AUCHAN RETAIL FRANCE



Patrick Espasa
PRÉSIDENT EXÉCUTIF POUR LA FRANCE

4 directeurs généraux pour autant de formats



Frédéric Bellon

(ex-DG Roumanie)
Directeur général des hypermarchés



Cyril Dreesen

(ex-DG de Simply Pologne)
Directeur général des supermarchés



Jean-Charles Fhal

(ex-DG de l'enseigne A2Pas)
Directeur général de la proximité



Daniel Malouf

(ex-DG e-commerce groupe)
Directeur général e-commerce (dont le drive)

7 directeurs de fonctions d'appui

- **OLIVIER BARBRY** : Direction performance, en charge du contrôle de gestion, des achats indirects et de la gestion des risques
- **PHILIPPE COURBOIS** : Direction innovation, en charge de la digitalisation, de la donnée et de la relation client
- **PHILIPPE DELALANDE** : Direction finances, en charge du développement et de la technique
- **VALÉRIE MARCHADOUR-BRUGES** : Direction des ressources humaines, en charge du développement des talents de la communication et de la RSE
- **DOMINIQUE MERCIER** : Direction efficacité, en charge de la simplification, des systèmes d'information et de la supply chain
- **PIERRE-RENÉ TCHOUKRIEL** : Direction produits, en charge des marques et de l'offre
- **FRÉDÉRIC WANTZ** : Direction des achats et de l'entité Eurauchan

AUCHAN FRANCE, LE POIDS LOURD DU GROUPE

Pour tenir compte de l'évolution du commerce, et ne plus brouiller la chaîne de décision, ce nouvel organigramme comporte 2 nouvelles directions générales : la proximité et l'e-commerce avec le drive.

20 MILLIARDS D'EUROS
HT environ de chiffre d'affaires 2014 pour Auchan en France

127 hypermarchés
254 supermarchés
70 magasins A2Pas, environ
Source : données Auchan, LSA

■■■■ formats, pour mixer les compétences. Pour un très proche du dossier, « c'est la fin du culte de l'hyper, et des profils 100 % français ». Dans le grand chambardement managérial qui a touché le groupe en premier lieu, puis les pays aujourd'hui, force est de constater l'émergence de nouveaux visages, et la mise en retrait, ou le recul, de figures emblématiques comme Philippe Baroukh ou Vincent Mignot (*lire encadré ci-contre*). Édouard-Nicolas Dubar observe pour sa part que « sur l'aspect du renouvellement des hommes et du sang neuf, Auchan privilégie des dirigeants expérimentés et fidèles qui ont construit des très belles réussites, notamment en Europe septentrionale ». Malgré tout le distributeur, fidèle à ses habitudes de promotion interne, renâcle toujours autant à recruter à l'extérieur. N'aurait-il pas fallu aller plus loin, et lever cette pudeur pour intégrer des idées nouvelles? « C'est une bonne question, car il est souvent judicieux de mixer les expériences pour faire évoluer le modèle », juge le spécialiste de la recherche de hauts dirigeants.

La simplification comme mot d'ordre

Cette structuration qui se veut plus opérationnelle sera en vigueur dans les quatorze pays du groupe (à la seule exception du découplage entre proximité et supermarchés, effective uniquement en France). Les quatre directions générales « format » seront dotées d'une structure de direction raccourcie (DRH, contrôle de gestion, marketing opérationnel et développement), et s'appuieront sur des fonctions support communes, pour être plus agiles et concentrées sur l'exécution. Le raccourcissement du nombre d'échelons et de décisionnaires est, semble-t-il, devenu une obsession, dans un groupe parfois jugé comme un paquebot difficile à manœuvrer, mais qui abandonne peu à peu le dogme de

Vincent Mignot a lancé la transformation

Début 2010, on ne donnait pas cher de la peau du tout jeune

Vincent Mignot, nommé à 38 ans patron de la branche phare du groupe Auchan après un parcours éclair en magasins. D'autant qu'on lui avait confié une mission difficile, voire impossible : réinventer le grand hypermarché à qui tous les experts prédisaient le pire. Cinq ans plus tard, même s'il est envoyé en Chine pour y piloter... l'innovation, on peut

dire que l'ex-directeur général Hypermarchés Auchan France a rempli une bonne part de sa mission en contribuant « à dégraisser le mammoth » pour reprendre l'expression d'un ministre célèbre. Las ! Il a chuté sur deux points clés : les résultats et la vitesse de transformation de la branche. « Nous avons sans doute mené trop de chantiers en même temps, nous aurions dû en "prioriser" certains et lever le pied sur d'autres », confie l'un des proches de Vincent Mignot.

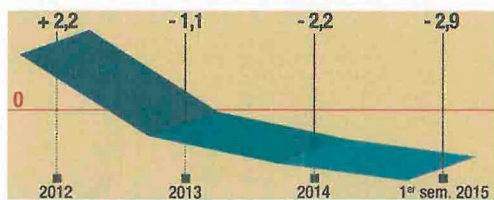
Les réussites sont pourtant nombreuses : Le client – « l'habitant », pardon – a été remis au centre, en séparant notamment les achats de l'offre ; l'organisation des magasins a été revue avec, à la clé, 1 300 postes de managers intermédiaires supprimés et de substantielles économies ; le cross-canal et les parcours clients sont généralisés en magasins. Surtout, Vincent Mignot a été l'un des initiateurs et des grands soutiens de l'alliance avec Système U, sans doute porteuse d'avenir. Pas si mal pour un patron inventif, souriant, truculent et très apprécié de ses troupes. **J. PARIGI**



AUCHAN NE PARVIENT PAS À STOPPER LA BAISSÉ DES VENTES DEPUIS TROIS ANS EN FRANCE

Évolution des ventes d'Auchan France en valeur, en %, de 2012 au premier semestre de 2015

Source : Auchan



La faiblesse de la consommation et les difficultés rencontrées par les grands hypermarchés depuis plusieurs exercices ont un impact assez négatif sur Auchan dans l'Hexagone.

l'hypermarché roi. En réponse à la crise de pouvoir d'achat et aux difficultés d'Auchan, Vincent Mignot avait déjà procédé à une vaste réorganisation interne il y a deux ans, qui s'est soldée par la suppression de 1 300 postes de managers dans tout le pays, pour remettre du monde en magasins, au contact de la clientèle et des fameux « habitants », une notion phare et globale du groupe, qui sera peut-être remise en cause pour une approche plus terre à terre. Comme l'indique un observateur, « avec cette nouvelle organisation, on peut faire un parallèle avec le retour de Georges Plassat à la tête de Carrefour. Il a simplifié toute l'organisation, et a redonné du pouvoir aux hommes, avec des résultats rapides ». Avant d'en arriver là, une nouvelle étape du remaniement est prévue, avec la nomination des responsables des échelons situés sous le comité de direction prévue à la mi-décembre. ■