

Auchan Russie en pleine phase de transformation

Sur fond de difficultés économiques locales, Auchan déploie en Russie son ambitieux plan de transformation. Il doit se traduire par une uniformisation des enseignes, par plus de digital et par une baisse de la dépendance aux hypers. LSA s'est penché sur cinq chantiers clés.

En empruntant l'un des trois anneaux périphériques ceinturant Moscou, il est impossible de rater les immenses centres commerciaux qui quadrillent la ville et ses 18 millions d'habitants. Il est aussi difficile de ne pas remarquer l'oiseau d'Auchan qui figure en bonne place sur les façades. Depuis son arrivée dans le pays, en 2002, le distributeur s'y est hissé en troisième position du commerce alimentaire, et y a multiplié les formats. De l'inamovible hypermarché (avec sa version urbaine, Auchan City) à, depuis peu, l'ultraproximité en passant par les supermarchés. La filiale russe ouvre des dizaines de magasins chaque année et se retrouve aujourd'hui engagée dans un vaste chantier : relancer les ventes, tout en mettant en musique le programme de transformation du groupe dans le monde, synonyme de révolution. Comment? Avec une politique de convergence vers une marque unique, la poussée du multiformat et la transformation digitale. C'est précisément la tâche assignée à François Rémy, président d'Auchan Retail Russie depuis un mois : « Nous sommes en train de nous réinventer, comme ici, et on se donne vingt-quatre mois pour transformer l'entreprise. » Il y a du travail dans un pays où Auchan s'est imposé avec un concept de discount généralisé et beaucoup de produits vendus en vrac (près de 700 références d'alimentaire, mais aussi des stylos!). Pour un expatrié français de longue date, Auchan n'a

pas fait évoluer son modèle depuis son arrivée en Russie, « alors même que la population moscovite a considérablement changé ».

Un Audastore comme laboratoire

Si les hypermarchés sont assez spartiates dans la présentation de l'offre, ils restent d'incroyables vecteurs de trafic. Longtemps d'ailleurs, le pays a été considéré comme une des « poules aux œufs d'or » du groupe pour ses rendements exceptionnels. L'heure est aujourd'hui à la reconquête du client. Laurent Proust, patron du format hyper pour la Russie, est chargé notamment de trouver les recettes pour relancer les affaires, en menant des tests commerciaux dans le magasin d'Aviapark, qui est qualifié « d'Audastore ». Autrement dit un magasin laboratoire. « On sait qu'on va faire des essais, que l'on va se tromper, mais ce n'est pas grave », assure Laurent Proust. Les soubresauts de l'économie locale, qui joue souvent au yo-yo au gré du prix du pétrole et des turbulences politiques, ont handicapé Auchan ces derniers mois. Et peut-être rendu encore plus pressant le besoin de remettre beaucoup de choses à plat. Sur le premier semestre 2017, Auchan Russie a enregistré une baisse de ses revenus en monnaie locale en raison d'un contexte macroéconomique toujours difficile et une baisse sensible du pouvoir d'achat. Des jours meilleurs sont toutefois à prévoir, selon Arnaud Dubien, directeur de l'observatoire de la CCI France Russie. « Il y

La Russie, un pays essentiel pour Auchan

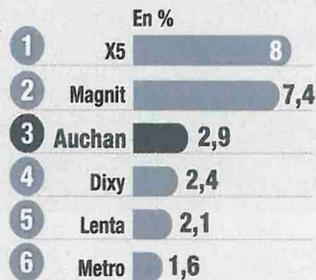
En quinze ans de présence, la Russie s'est hissée au 3^e rang des filiales d'Auchan en termes de chiffre d'affaires, derrière la France et la Chine.

Il n'existe pas de chiffres officiels, mais Forbes a estimé le CA d'Auchan Russie à 414 milliards de roubles en 2016, soit 6 milliards d'euros. Les années pendant lesquelles les taux de changes étaient favorables, on comptait même 10 hypers russes dans le classement des 15 plus gros hypers du groupe. À ce jour, l'entreprise compte 307 magasins dans le pays, où elle est le troisième distributeur alimentaire.

LE FRANÇAIS EST LE TROISIÈME DISTRIBUTEUR

Top 6 des distributeurs alimentaires en Russie en part de marché en valeur 2016, en %

Source : Infoline, d'après X5



Chantier



Gérer le multiformat sous une seule marque

Le grand chantier mondial d'Auchan repose notamment sur le basculement sous une marque unique. Ce qui ne pose pas de difficultés majeures pour les 62 hypermarchés russes Auchan ou les 30 Auchan City, ces hypers urbains de plus petite taille. Le défi est plus important pour les 187 supermarchés Atak qui seront transformés en Auchan Supermarchés, avec des modifications en profondeur autour des produits frais et de l'offre.



Avec d'autres marques du groupe (Decathlon, Leroy Merlin), Auchan est dans le centre Troïka de Moscou.



PHOTOS MORGAN LECLERC

La logique de marque unique ne remet pas en cause la segmentation des formats, mais offre plus de lisibilité.



Le travail de convergence va aussi toucher les nombreuses MDD, réunies sous une seule bannière.

a eu des chocs majeurs en 2015 et 2016 dans le pays, avec une meilleure résilience que prévu. Et, aujourd'hui, la Russie est au début d'une phase de reprise.»

Devenir un groupe phygital

Ces incertitudes ne découragent pas Wilhelm Hubner, le directeur général d'Auchan Retail. «*La Russie est un pays à rénover, et où le commerce doit se renouveler.*» Il sait de quoi il parle, car il a été lui-même le directeur général des hypers russes (2010-2014), puis de l'activité dans le pays (2014-2015). Il estime qu'Auchan pourrait à terme y doubler ou tripler de taille, par le jeu des rachats et de la croissance interne. Pour y parvenir, encore faudra-t-il diversifier ses formats et se mettre au digital. Sur ce dernier point, le distributeur installe des points de retrait dans tous ses formats et déploie le m-commerce, mais part de loin. «*Auchan n'a longtemps investi que sur les hypers. La concurrence s'est dépêchée de prendre des positions dans les centres-villes avec des magasins de proximité*», analyse un spécialiste de la distribution. Il déplore aussi «*la qualité des produits et l'offre proposée, qui ne correspondent plus exactement aux attentes*». ■ ■ ■ ■ ■

Chantier



Poursuivre l'expansion, notamment en ultraproximité



Le magasin vitrine de la rue Tverskaïa est un essai, qui reste à transformer.

Le territoire russe est immense, et Auchan y vise entre 30 et 40 nouveaux magasins par an, dont une dizaine d'hypermarchés, tout en étendant progressivement sa présence dans l'est du pays. En parallèle, le chantier est colossal sur le segment de l'ultraproximité, c'est-à-dire les surfaces de quelques centaines de mètres carrés, qui n'a été investi qu'en 2016.

13 MAGASINS MOYAUCHAN (SEULEMENT !)



Développer les formats de différenciation



PHOTOS : MORGAN LECLERC

Les jardineries Auchan sont basées sur le même modèle que l'hyper: le discount.

En parallèle de la marque unique, la Russie compte quelques formats de différenciation qui doivent garder leur nom, et continuer à se développer. Il s'agit de quelques jardineries Auchan, de 10 hypers discount Nacha Radouga, d'un hypermarché Kajdy Den, qui ne propose que la marque d'entrée de gamme du même nom, et de 3 points de vente Lillapoïs, un petit drugstore, initialement déployé en Italie, qui propose des produits de beauté et d'hygiène.

3 POINTS DE VENTE LILLAPOÏS



Cette enseigne est installée en galerie commerciale pour les flux.



Avancer sur le multicanal



L'e-commerce a été lancé en 2010 dans le pays, mais reste minuscule. Le click & collect couvre 2 000 points de retrait dans le pays. Auchan.ru permet de commander 40 000 références non alimentaires et s'ouvre depuis peu aux PGC.



Le meuble de click & collect est accessible à tous les clients.

2 000 POINTS DE RETRAIT



Structurer les filières et l'approvisionnement local

Pour mieux maîtriser la problématique de la qualité sanitaire, Auchan Russie a investi en propre dans une usine de découpe de viande. Elle doit à terme permettre de couvrir la majorité des besoins en viande d'Auchan dans le pays. Cette démarche structurante doit également aider à développer et valoriser la production locale dans un territoire où la notion de filière agricole est balbutiante.



Située à Tambov, à 500 km de Moscou, l'usine de découpe de viande répond au besoin de manger « bon, sain et local ».

■ ■ ■ ■ Auchan a bien conscience de ces écueils. Et tente par exemple de structurer ses approvisionnements. À Tambov, à 500 km de Moscou, le groupe a ainsi construit sa propre usine de transformation de viande. Ce site doit à terme livrer la grande majorité des magasins russes en porc, bœuf, etc. et répond à l'un des nouveaux mantras du groupe, le manger « bon, sain et local ». De quoi assurer une meilleure traçabilité et sécurité alimentaire, tout en incitant les producteurs à s'engager plus avant dans une collaboration, pour développer les filières locales.

En parallèle, pour se séparer de son « hyperdépendance », le distributeur met le cap sur le multiformat. Les 187 supermarchés Atak vont basculer en Auchan Supermarché d'ici à fin 2018, un changement qui s'accompagne d'une offre renforcée sur les frais, comme dans beaucoup d'autres pays. Le pain, les fruits et légumes et les produits transformés sur place servent d'éléments de distinction. Le nouveau positionnement des supermarchés est de devenir le « deuxième frigo » des habitants.

Une vitrine du savoir-faire à la française

Le chantier le plus ambitieux est peut-être celui de l'ultraproximité: la terminologie Auchan pour désigner les surfaces de quelques centaines de mètres carrés, qui n'ont jamais été son point fort. En juillet, l'enseigne s'est permis une petite folie en ouvrant un MoyAuchan (équivalent de MyAuchan) sur la rue Tverskaïa, l'une des principales artères commerçantes de Moscou, à quelques centaines de mètres de la place Rouge et du Kremlin. Sur trois niveaux et 500 m², on y trouve un large assortiment de produits alimentaires, du bio, une pâtisserie, des fruits et légumes, du snacking, un point bistro... Bref, tout ce qui ressemble à un magasin de proximité moderne à la française. L'idée est de créer une vitrine du savoir-faire Auchan.

Mais ce flagship est une exception. Il ne doit pas faire oublier qu'Auchan ne compte que 13 magasins d'ultraproximité en Russie, et 307 points de vente dans le pays, tous formats confondus. Un chiffre à mettre en parallèle avec le 11 000^e magasin ouvert il y a quelques jours par le puissant concurrent X5. En matière d'efficacité, Auchan mise beaucoup sur l'avènement d'une marque unique dans son programme de reconquête. Et elle ne vise pas que les enseignes: les 29 marques propres en alimentaire du pays vont céder leur place à une seule MDD Auchan, découpée en trois tiers: l'entrée de gamme (avec un logo, l'oiseau, jaune et vert), le cœur de gamme (de couleur rouge) et le premium, avec un code couleur noir, un système qui devrait aussi être déployé dans d'autres pays, au vu de la nouvelle organisation d'Auchan Retail. Dans la même veine, le développement des marques de destination telles que Cosmia (cosmétiques), Qilive



« Nous nous donnons vingt-quatre mois pour transformer l'entreprise. Et ici, en Russie, nous sommes dans un pays ou tout évolue très vite. »

François Rémy,
président d'Auchan Retail Russie

(produits électroniques et électroménager), In Extenso (textile) et Actuel (univers de la maison) est à l'œuvre dans l'ensemble des territoires.

Après avoir écrit le nouveau projet du groupe, Wilhelm Hubner a tenu à montrer que le déploiement opérationnel était en cours, avec comme challenge la réinvention de l'expérience client et de l'hyper. Des objectifs qui sont quasi les mêmes qu'en France. Autant de raisons pour surveiller de près les modifications en Russie et ailleurs. Pour le patron d'Auchan Retail, seuls 25 % du travail de transformation ont été effectués à ce jour. Inutile d'être mathématicien pour comprendre que l'essentiel est encore à accomplir. ■

MORGAN LECLERC, À MOSCOU