

●M. Vauchelle

●Responsable d'Imm'Auchan

-
-
-

●M. Vauchelle

Merci au Président Giorgis de me permettre, d'une part, de participer à l'échange que je trouve absolument instructif, et d'autre part, d'échanger avec vous et de me laisser l'occasion de véhiculer un certain nombre d'idées. Personnellement, je ne suis ni philosophe, ni théoricien, je suis un homme de terrain, un praticien. Cela fait 22 ans que je suis avignonnais et j'ai eu l'occasion de participer, en 12 années d'activité professionnelle dans ce secteur, au développement de ce que l'on appelle « le grand commerce » dans la région. Je suis un peu l'organisateur du Pontet et on peut dire le père de Mistral 7, qui a été décrié dans ces mêmes Rencontres hier. À ce propos, je serai content de revenir sur ce sujet.

Il me paraît difficile d'aborder mon métier sans présenter le groupe Auchan. Si vous voulez bien, on va commencer par quelques diapositives par rapport au groupe Auchan, qui est né en 61 de la volonté de Gérard Mulliez, qui était un héritier de famille industrielle du nord et qui avec 3 francs 6 sous a démarré un supermarché de 600 m², dans un quartier de Roubaix qui s'appelait « les Hauts Champs ». Voilà, ça a démarré comme ça tout bêtement et comme ça a très bien fonctionné tout de suite, il a eu l'idée un peu de génie à l'époque de voir grand. À l'époque il n'existait que le Carrefour de Sainte-Geneviève-des-Bois comme modèle, et lui il avait été cherché ses idées aux États Unis. 20 ans après Auchan a commencé à s'internationaliser, c'est à dire que déjà le territoire commençait à être bien saturé, on a parlé hier de la loi Royer et de tout ce qui s'en est suivi et donc on a commencé à s'intéresser à l'internationalisation avec l'Espagne, puis l'Italie, qui sont devenus maintenant des pays tout à fait matures. Dans l'histoire de la société, il y a eu une grosse date extrêmement importante pour nous, c'est le rachat de Docks de France, parce que étant donné les difficultés de création, ex nihilo, de France, l'opportunité de racheter des concurrents était tout à fait indispensable pour permettre le développement d'Auchan, qui sinon serait resté trop petit, il fallait rapidement arriver à une taille critique de une centaine d'hypermarchés. Et puis on s'est marié avec Casino et dans l'évolution de l'entreprise, eh bien il y a eu l'activité du cybercommerce et puis nos implantations en Chine, à Taiwan et en Russie qui nous préoccupent et nous occupent beaucoup... enfin qui ne nous préoccupent pas qui nous occupent beaucoup, et c'est là bas qu'on met nos espoirs de développement, parce que comme on le verra par la suite, il s'agit d'une entreprise, certes à capitaux, mais ce sont de capitaux familiaux. C'est une spécificité du groupe de je m'attacherai à montrer.

La place d'Auchan dans le monde, on est 17^{ème} groupe de distribution dans le monde avec en particularité majeure d'être une entreprise 100 % privée. Il n'y a que les capitaux de la famille Mulliez, c'est une famille assez importante, ils sont quand même au moins 300 cousins, et puis le personnel qui détient 15 % du capital. Auchan dans le monde... eh bien vous voyez les volumes que ça représente, on une manière de se développer qu'on va dire systématiquement adaptée à chaque pays, on n'a pas une manière de se développer uniforme, à chaque fois on s'adapte à la situation. Exemple en Hongrie on est exclusivement à Budapest, en Pologne où on ne réussit pas à pénétrer le centre ville de Varsovie, on n'a que 2 hypermarchés et tout le reste on le développe dans les provinces, à Moscou on a décidé, et ça fonctionne assez bien, de se développer sur un « ring » de 111 kilomètres qui fait tout le tour de la ville, une ville où il y a 11 millions d'habitants et on a décidé de mettre 11 implantations autour du ring et on est en train de le faire. Voilà, à chaque fois on a des politiques extrêmement pragmatiques, on n'est pas des théoriciens. Généralement on se marie avec quelqu'un du cru et on se partage l'expérience, celui avec qui on va se marier apportera sa connaissance du pays et nous on apporte notre connaissance de la distribution, parce que nous sommes des distributeurs.

Alors la vision de l'entreprise, c'est d'abord d'être indépendante, c'est d'avoir un projet pour améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie des consommateurs. Pourquoi on n'est pas en Allemagne ? parce qu'on se demande vraiment ce qu'on pourrait leur apporter, en Angleterre c'est à peu près la même chose et il y a des pays où on pense pouvoir apporter quelque chose. On n'est pas des importateurs des produits français vers les pays extérieurs, vous pensez bien qu'en Chine, l'hypermarché n'a strictement rien à voir avec l'hypermarché français, et tout ce qui est ici horizontal est très riche en choix et très vaste et en parking automobile, et là bas c'est absolument pas ça comme vous pouvez l'imaginer, on y vient en vélo, on achète un petit panier avec la nourriture du jour et tout est totalement différent. Donc à chaque fois on apporte tout ce qu'on peut apporter à la population et on s'adapte parfaitement. Et une particularité aussi de l'entreprise c'est l'association des collaborateurs à la vie de l'entreprise, formés, responsabilisés à l'actionariat. 100 % du personnel est actionnaire et c'est un particularisme.

Bien... s'implanter là où le groupe peut apporter une réelle valeur ajoutée à ses clients, oui par croissance interne, parce qu'on crée ou qu'on a créé des centres commerciaux autant qu'on pouvait, maintenant la France est assez saturée et la croissance externe... c'est ce que je disais tout à l'heure à propos de Dock de France. On développe aussi beaucoup de partenariats, on le verra tout à l'heure, et puis nous avons deux principaux métiers : c'est le supermarché et l'hypermarché. Auchan a décidé de bien clarifier tout ça et nous avons des directions et des sociétés totalement séparées pour les hypers, pour les supers, pour l'immobilier et pour la banque. Bon alors, un hypermarché, on passera rapidement, vous savez ce que c'est, c'est quelque chose de très important en termes économique, de fréquentation et en terme d'investissement. Auchan c'est du développement international, où on est marié avec les Taiwanais et puis le Maghreb dont le Professeur El Faïz nous a parlé hier, où nous nous développons, nous avons 8 hypermarchés au Maroc. Ça fait 313 hypermarchés dans 12 pays. Ça n'a pas toujours été des succès. Il faut savoir que on aime dire qu'on se développe avec pragmatisme, mais on a aussi fermé des pays : on a fermé la Tchèque, on a fermé le Mexique, on va fermer l'Argentine, c'est à dire que là où on s'aperçoit que ça ne veut pas fonctionner, on a la souplesse, l'humilité et le courage de partir, parce que le commerce se transforme tout le temps. Tout à l'heure, hier, j'ai été frappé de certaines réflexions qui venaient de la salle qui disaient : cette boucherie elle va fermer, mais quel malheur, elle était là depuis 30 ans, c'est pas normal, il y a un franchisé qui va arriver, qui va donner de l'argent et la boucherie va partir. Mais rien, rien, rien n'est stable, sauf le changement. Tout, tout change tout le temps. La ville, le commerce, ça change tout le temps, donc cette histoire de montée de durée de vie d'un produit... un centre commercial c'est un produit, une boutique c'est un produit, eh bien c'est une manière tout à fait basique, ça change, ça évolue, et nous le vivons nous distributeur à très grande échelle mais tous nos confrères le vivent de la même manière, il n'y a pas que des succès et tourner les pages et être positif vis-à-vis de nos actionnaires.

Le supermarché, vous savez aussi ce que c'est, mais ce que vous ne savez peut être pas, c'est la connaissance des enseignes dans les différents pays que l'on veut intégrer. C'est un autre métier, totalement, c'est le même en petite échelle, mais tout est franchement différent. Et les filiales, bon bien c'est la banque Accord et Imm'Auchan, sur lequel je collabore, voilà.

Je vais vous parler maintenant du développement d'Auchan en France. Bon ça je vous l'ai déjà dit, on peut passer. Je voudrais insister sur le pragmatisme et sur l'opportunisme. C'est vraiment une manière de faire très pratique. On s'adapte aux configurations et aux contraintes locales et on va présenter ici 4 cas concrets que j'ai vécu dans la région. Comme les collectivités, Auchan se développe avec des schémas directeurs. C'est à dire quand on arrive sur un site, on a pour ce site une vision à très long terme. Alors on a une vision à 15 ans, on a des plans d'investissements à 5 ans et c'est cette vision à 15 ans qui nous permet d'avoir des sites bien organisés.

Alors je vais vous parler d'Avignon nord. Ce site a été créé en 74 sur un site de 40 hectares, à la sortie de l'autoroute, et quand on est arrivé là en 74, c'était vraiment un champ de betteraves. Voilà ce que ça donne une fois que le champ de betteraves a été labouré... oui, j'adore cette expression qui toujours hérisse un peu. Alors vous avez sur la gauche de l'hypermarché, vous avez une oblique, c'est un gazoduc, et sur la droite de l'hypermarché, vous avez une coulée verte, vous la verrez tout à l'heure sur un plan. Ces deux axes ont commandé la profondeur, puisqu'on ne pouvait pas reculer d'avantage le bâtiment par rapport à la route qui est la route de Carpentras, pour ceux qui ne sont pas d'ici, vous avez en bas Avignon, en haut Carpentras et Avignon. Cette zone, à partir du moment où on est arrivé là, on a acheté 40 hectares d'un coup, ça a été un coup de... on va dire de vision éclairée, qui a été productif. C'est simplement la présence de l'autoroute qui a justifié cette acquisition. Les acteurs de l'époque, Gérard Mulliez soi même, avaient pressentis que l'endroit présentait toutes les caractéristiques d'un endroit où il serait toujours très facile de circuler et nous avons une affinité particulière avec la région tout simplement par Cavaillon, on avait des grandes affinités avec les producteurs de Cavaillon. Ce site n'a pas cessé d'évoluer pendant des années. Vous avez ici à droite, on doit être dans les années 85-90 quatre bâtiments, qui vous le verrez à la diapositive suivante ont été... vont être rasés, et on commence le parc d'activités sur l'extérieur, sur la façade nord. On peut continuer à avancer... vous voyez le plan tel que le site est devenu maintenant, on revoit les deux diagonales dont j'avais parlé tout à l'heure et de nombreux accès ont été mis en place, en concertation avec le Conseil général et vous pouvez imaginer qu'on a eu... pouvez-vous imaginer qu'on a eu 10 ans de discussions avec le Conseil général, la mairie de Sorgues, de Vedène, les Autoroutes du Sud de la France, la DDE bien sûr, pour mettre au point les accès, chacun ayant des impératifs à la fois économiques et pratiques. La question de la fluidité étant tout à fait majeure dans notre métier et totalement majeure également pour la DDE.

On peut continuer... ça c'est avant l'agrandissement. On a ici sur la vue, l'implantation d'Alinéa et de Leroy Merlin et sur les... voilà, ici on a l'ensemble du pack à l'arrière qui a été réalisé. Depuis toutes les voies ont été élargies à deux fois deux voies et sans tourne-à-gauche.

On peut passer à la suivante... on a dû raser des bâtiments pour agrandir le centre et cette idée de bâtiments rasés nous a été tellement douloureuse, enfin il s'agissait de 23 millions, qu'on a décidé de mettre en place... c'est à cette époque là qu'on a décidé de mettre en place les schémas directeurs qui nous

permettaient, à 15 ans, d'avoir une vision très, très lointaine de ce qu'il fallait faire sur le centre. On peut passer... on passe encore... bon voilà, on peut continuer, on l'a dit tout ça : 10 ans de travail avec les collectivités pour les accès, on peut continuer... j'aimerais bien parler du trafic, parce que dès l'ouverture en 74, un client sur deux venait de plus de 20 minutes de voiture. Tout à l'heure, on disait que la périphérie travaillait avec le centre... enfin hier on disait que la périphérie travaillait avec le centre ville et faisait venir les clients de l'extérieur. Alors je vous demande de considérer que nous, on ne voit pas ça comme ça, surtout sur Avignon nord, on travaille sur une zone de chalandise de 600 000 habitants, on a un client sur dix qui vient de plus de 45 minutes de voiture, et bien évidemment ce n'est pas sur la ville d'Avignon et ces moins de 100 000 habitants qu'on pourrait faire vivre un centre commercial comme ça. Donc le centre commercial d'Avignon nord, singulièrement mais c'est vrai pour tous les grands centres commerciaux dans la région, participent à l'attractivité de la ville et font venir à Avignon des gens qui viennent de très loin, et bien sûr, dans l'implantation même, nous savions que nous étions autour de 4 départements : les Bouches du Rhône, la Drôme, le Gard et le Vaucluse, et que c'est cette situation stratégique sur les 4 départements et sur les autoroutes qui enflent cette zone de chalandise, parce que évidemment ça se compte en temps.

Alors voilà, on est maintenant rendus à 1994, vous voyez les sites, les voies d'accès terminées, là c'est le travail de la DDE. Le centre commercial est tout à fait en haut, c'est encore l'ex bâtiment Kodak Karting qui va devenir Kiabi... on peut continuer... et puis on va tourner autour du bâtiment en vue aérienne... voilà on peut continuer... et nous avons sur ce site la particularité d'avoir des espaces verts extrêmement travaillés et que tout le monde nous envie, ça représente un investissement colossal, nous n'attendons pas que les collectivités nous susurrent de mettre beaucoup d'espaces verts, et hier quelqu'un disait : mais qu'est ce qu'on va faire pour dire aux grandes surfaces de faire joli ? Je vous rassure ce n'est pas... ce genre de chose ne se décrète pas, ne se réglemente pas, c'est le client qui le demande. Il le demande très fort. Et quelqu'un vous a dit hier qu'on connaissait très bien nos clients, et de fait, on connaît très, très bien nos clients, on les interroge très souvent. Sachez que sur nos 120 hypermarchés en France, on pose... je ne m'occupe pas de ça, j'ai peur de dire une bêtise, mais plus de 140 questions sont balayées tous les mois pour avoir une appréciation extrêmement précise de la satisfaction du client. Le travail qui a été fait sur la galerie, sur lequel on ne va pas s'étendre ici, nous a valu un prix en 1996 et également pour le parc d'activités.

Alors loin, très, très loin du gigantisme d'Avignon nord, je vais vous montrer un petit cas particulier, c'est Manosque, et simplement les élus locaux, à Manosque, nous ont demandé de tout faire pour éviter l'évasion. Alors l'évasion... vous savez, il y a des grands, des très, très grands sites comme Barcelone, Marseille, Gênes, qui exercent une force d'attraction sur tout leur entourage et bien sûr ils vont aller chercher loin leurs clients. Et puis vous avez, à une échelle plus réduite, des villes comme Montpellier, Nîmes, Avignon qui ont leur attraction et qui... c'est comme les astres qui s'attirent et se répulsent, et... Eh bien cette logique là on la retrouve sur les très, très petites villes, et dans une zone de chalandise de 40 000 habitants et un petit hypermarché de 4 000 m², on sort... on s'est retrouvé avec ça... on peut passer à la suivante... on s'est retrouvé avec ça avec Docks de France et... on peut continuer, voilà... on s'est retrouvé avec un très, très petit objet, qu'on fait très, très bien fonctionner pour la plus grande satisfaction des élus locaux et des habitants et nous avons absolument d'excellents résultats là bas, tout à fait étonnants par rapport au fait qu'on est tout à fait hors format en ce qui nous concerne. Donc on a participé à la structuration du territoire Manosquin et on a rendu des grands services à la population, et voilà.

On va passer rapidement les deux photos suivantes et puis on va passer au sujet de Grasse. Alors, pourquoi je vous parle de ces exemples ? Simplement parce que je les ai vécus de très près, et pendant 12 ans, avec pragmatisme. On travaille sur le concret avec ce que l'on a. À Grasse, on avait une particularité, c'est 3 bâtiments absolument vétustes que nous avons achetés à Docks de France, et eux mêmes n'avaient pas osé écrire « Mammouth » sur la façade, alors ils l'avaient appelé « Sodial » et on était assez atterré, mais interpellé par les excellents résultats en terme de chiffre d'affaire. Donc on a décidé qu'on allait mettre le paquet en terme d'investissement, parce que les élus locaux étaient évidemment extrêmement exigeants en terme d'urbanisme on va dire... d'architecture, d'urbanisme et surtout de fluidité de circulation. Et donc on a fait ce qu'il fallait... ça c'est la vue, pour expliquer que c'était trois bâtiments dispersés avec la route d'accès à la ville de Grasse qui passait au milieu... suivant... et là on a regroupé tout ça en un seul bâtiment, évidemment on a mis les deux parkings, les deux niveaux de parking en dessous de l'hyper... on peut passer... et on a sorti un bâtiment totalement atypique puisqu'il fallait qu'il soit très urbain, alors on est sorti de l'horizontalité, on a... vous devinez les deux niveaux de parking en sous-sol et en haut, la galerie marchande et l'hypermarché, dans un bâti qualitatif qui a été plébiscité à la fois par les clients et par les élus locaux qui ont été très contents.

Je vais enfin pouvoir vous parler de Mistral 7 parce que je sais que c'est un sujet que vous adorez. Ce centre commercial a été racheté en 1971... créé pardon en 1971 par Montlaur. Et 20 ans plus tard, Auchan l'achète et vous voyez que ce bâtiment, vous avez à gauche l'hypermarché Auchan, à droite ce qui s'appelle Mistral 7, c'est la galerie marchande. C'était une galerie marchande totalement vétuste et obsolète. Elle avait à la fois 30 ans d'âge, des commerçants qui étaient il faut le dire dans certains cas, hors d'âge et hors de concept, et de très nombreux locaux vides. Et la problématique qui se posait à nous, pendant des années

l'hypermarché a très, très, très bien fonctionné, et puis à un moment, la progression de l'hypermarché s'est freinée, alors chez nous on n'aime pas trop ça, on cherche à savoir pourquoi, et on s'est rendu compte qu'on risquait d'avoir devant nous une friche commerciale, tout simplement. Et donc on a essayé de pousser un peu les choses pour que ça change et il a fallu racheter les murs des investisseurs propriétaires de locaux commerciaux et racheter des fonds de commerce pour pouvoir faire ce qu'il fallait dans le centre. Alors ça a été un exercice qui a été assez difficile, ça a duré de 1996 à 2 000, j'ai racheté tous les lots de copropriétés (460) sauf... il reste actuellement 10 copropriétaires extrêmement positifs qui ont participé et financièrement aussi à la restructuration. Donc voilà. Et il faut savoir que c'est une très grande galerie marchande, ça représente 11 000 m² locatifs, c'est l'équivalent de 3 galeries marchandes normales et on a fait d'énormes travaux pendant 15 mois. Les objectifs étaient de rationaliser le plan de circulation, de moderniser le plan de marchandisage, de mettre le centre commercial en conformité, de créer une place... Alors hier on a parlé des centres qui devaient être ouverts, ils devaient être ouverts horizontalement et verticalement, genre Louis Solal (471), le pape de la distribution disait : « les centres doivent cesser des paginaux (471), c'est à dire fermés, noirs, voire... genre La Part Dieu à Lyon, tous ces centres fermés, ou bien Mistral 7 tel qu'il était avant, et travailler sur des choses extrêmement ouvertes.

Le travail d'Imm'Auchan c'est de leur faire une place. Et une des opportunités que nous avons, c'est toujours énormément de foncier, très, très en amont. Je vais vous donner un exemple qui est tout à fait curieux, qu'on m'a rappelé récemment : à l'époque Gérard Mulliez voulait racheter un terrain, il avait besoin de 12 hectares pour faire son hypermarché et dans la négociation, il a acheté 60 hectares sans bien savoir ce qu'il allait faire avec. Eh bien figurez qu'en ce moment même, c'est à dire 35 ans plus tard, en ce moment même on est en train de bâtir des terrains qui pendant 35 ans ont attendu l'excellente opportunité d'implanter une enseigne intéressante, et c'est cette vision à très, très long terme et les moyens qu'Auchan se donne qui nous permettent de développer nos propres stratégies.

Des principes constants aussi dans les relations humaines chez Auchan, on va le dire, mettre l'homme au cœur de nos préoccupations... on a 3 % du budget en formation mais 10 % du temps passé en formation et en information. Partager l'avoir, le savoir et le pouvoir par la formation, le management et l'actionnariat, j'en ai déjà parlé, et bâtir une entreprise durable qui ne soit pas soumise aux aléas du marché. Nous avons l'avantage de ne pas être en Bourse et certains de nos confrères sont obligés, pour des raisons évidentes, d'avoir toujours des taux de croissance et pour afficher des taux de croissance sont obligés de faire des manœuvres qui, à long terme, peuvent s'avérer délicates. On ne s'approche de la Bourse que si c'est pour acheter Mammouth, sinon on préfère ne pas y aller. Il s'agit donc d'une entreprise familiale et à forte éthique partagée par le personnel.

Alors des constats un peu basiques, on n'est pas plus fort parce qu'on est plus gros, on est plus fort parce qu'on est plus fort et c'est une question de résultats. Nous avons, en toute simplicité et vous me pardonnerez, d'excellents ratios en terme de rendement au m², rentabilité au m² et c'est ça qui fait que c'est plus fort. Et c'est cette force là qui nous permet d'avoir de la croissance interne, et c'est la croissance interne qui permet de développer la croissance externe. C'est à dire c'est l'argent qui vient de l'intérieur qui permet de racheter des choses à l'extérieur et ce n'est pas une fuite en avant d'acquisition par emprunts. Vous connaissez certaines entreprises qui travaillent comme ça et donc c'est toujours la croissance interne qui nourrit le reste. Le plus fort ce n'est pas non plus le gros, c'est souvent le plus rapide, et je le dis avec d'autant plus de malice que c'est nous... on n'est pas très rapide par rapport à certains de nos concurrents. Les gens de chez Casino par exemple, j'ai une grande admiration pour la rapidité de leur développement à l'extérieur. Non seulement ils se développent à l'étranger très, très vite, mais en plus très, très bien. Donc apparemment ils n'ont pas les mêmes contraintes que nous en matière de rendement sur capitaux investis. Il faut dire que nous, on a des actionnaires qui sont extrêmement exigeants. Alors peut être qu'ils ont eux, une vision de retour sur capitaux investis beaucoup plus lointaine ou moins exigeante. Voilà.

Alors je vais vous parler de la nouvelle approche d'Imm'Auchan pour ses centres commerciaux. Alors je n'ai pas ramené d'image parce que... parce que, mais je vais vous énumérer ce qui nous anime : c'est marquer le territoire et coder le lieux, c'est organiser et théâtraliser les accès – vous avez déjà remarqué dans les hypermarchés ce qu'on fait pour théâtraliser les accès – faciliter le repérage des clients, aider à structurer le temps de visite, créer une impression de proximité et de confort et développer un lien de familiarité. Alors tout ça c'est des mots comme ça et alors derrière chaque chose il y a des actions extrêmement précises pour développer tout ça. Chaque centre se positionne bien sûr en fonction du projet de la clientèle et de la satisfaction de ses attentes et en fonction de l'environnement concurrentiel. On fait très attention à la concurrence et on fait très attention aux clients. Je voudrais dire quelque chose qui m'a frappé dans la discussion d'hier, c'est que j'ai entendu beaucoup de philosophie, j'ai entendu beaucoup de théorie et il n'y a qu'en fin de journée où j'ai commencé à entendre parler de consommateur, de client, de citoyen. Et chez nous on prend le problème complètement à l'envers, on ne fait que écouter le client et on met toute notre énergie au service du client. Ça veut dire que d'abord on l'écoute, ce que certains esthètes oublient de faire, ou certains hommes politiques qui quelquefois sont soit un peu sourds, soit un peu aveugles. Nous on écoute

vraiment le client. Et le client lui il vote avec ses pieds. Là où il va, dites vous bien qu'on ne l'envoie pas avec des baïonnettes dans le dos. Donc là où il va, c'est parce que c'est bien, c'est parce que ça correspond à quelque chose, ça correspond à une attente. Et nous savons que le client n'est pas parfait, pas plus que nous ne sommes parfaits, qu'il est parfaitement infidèle. Donc le client infidèle ou multifidèle, comme on dit dans les couples modernes, va aller là où il veut, n'importe quand, toujours chez celui qui aura pour lui la meilleure attention, le plus d'attention. Et donc je professe que si c'est pour le client ce n'est jamais trop beau et eh bien les économies on les fait ailleurs, il faut donner beaucoup au client.

L'esprit que sous-tend les actions du promoteur est issu des actions fondatrices de l'association familiale des actionnaires. L'esprit d'entreprise, l'efficacité marchande... l'efficacité marchande. On oppose souvent le grand commerce et le petit commerce... non. Il y a des professionnels et des pas professionnels. Quand on a... quand Auchan a démarré, c'était un petit commerçant qui faisait un petit bouclard de 600 m2 et il n'y en avait qu'un. C'était un petit commerçant. Et en plus de ça, il ne savait même pas ce que c'était que le commerce parce qu'il venait de l'industrie. Donc il a pris autour de lui des gens : un boucher, un charcutier, un boulanger, etc. et puis il a commencé à travailler. Donc c'est un petit commerçant qui a réussi et devient un grand commerçant.

Les fondamentaux du grand commerce, c'est l'accès automobile en périphérie de ville. On a assez parlé du mariage du caddie et du coffre de la voiture. Le tout sur le même site et l'accessibilité par tous par le discount. Le tout avec un nouveau positionnement des centres commerciaux par rapport à l'échelle de l'aire urbaine. Bien sûr maintenant nos centres commerciaux sont beaucoup plus adaptés à la ville et on travaille d'avantage la verticalité que l'horizontalité et nos bâtiments doivent devenir de plus en plus urbains et l'étalement tel que vous l'avez vu sur les images du Pontet, c'est quelque chose qui a peu d'avenir. On est arrivé à des situations, je ne veux pas dire de blocage, mais extrêmes, c'est à dire que pour circuler à pied dans les centres commerciaux comme ça ça devient très difficile. Donc c'est à peu près ce qu'on peut faire de plus grand. Je pense que le plus grand c'est Portet-sur-Garonne, le Carrefour très célèbre.

Nous réalisons des lieux privés à usage public, assurant une dette publique de vie et de sociabilité. C'est un lieu public en connexion fortement structurée avec son environnement urbain et ancré dans son territoire et son contexte historique, culturel, architectural et naturel. Et avec des aspérités différenciatrices. Nos aspérités sont de deux sortes : priorité à l'ancrage local, vous penserez à Mistral 7, et priorité à la famille : on fait tout pour la famille et pour manifester les preuves de l'accueil qu'on fait à la famille. J'ai un petit dada personnel qui est d'aider une association qui développe une halte garderie, ça s'appelle Frimousse, et ça fait partie des convictions profondes que je développe en l'occurrence depuis 1993 et je pense que les centres commerciaux, qui s'orientent bien sûr vers plus de loisirs, plus de famille, plus d'attention, n'ont pas fini d'évoluer dans ce sens là, voilà.

Bien. Eh bien je pense que je vais m'arrêter là. Merci.

Robert Fidenti

Je propose aux personnes qui sont sur les marches de profiter de la lumière et de la pose avant qu'on commence à débattre pour s'installer, puisqu'il reste quelques places confortables sur les fauteuils. Donc vous pouvez aussi passer par devant ne pas aller de ce côté là. Restent deux minutes que les gens s'installent.

Bon. Merci pour cette présentation et pour avoir accepté cette gageure de venir dans un milieu qui peut vous paraître un peu différent de vos milieux ordinaires, puisque, vous avez bien entendu à travers les réflexions qui étaient données hier, qu'on est avec un public qui est très attentif et qui a un esprit critique très développé. Donc on va utiliser cet esprit critique, en demandant à chacun d'intervenir brièvement, de façon à ce qu'on laisse la parole à un maximum de personnes. Oui ?

Claire Cornu – Chambre de métiers de Vaucluse

Alors ce que j'annonçais hier, dans ces métiers de bouche, cette disparition, c'était justement qu'on ne puisse pas, qu'on n'avait pas les moyens d'aligner l'argent quand les franchisés, c'était les franchisés de l'habillement dont je parlais hier. Dans des quartiers, dans des rues qui sont très sollicités, je pense que cette disparition, c'est aussi une perte pour le quartier lui même, pour la variété de ses habitants, justement. Donc c'est un déséquilibre. Donc de mon point de vue on ne parle pas de la même chose. Et puis il y avait autre chose mais je voudrais que vous me répondiez là.

●Monsieur Vauchelle

Je vais vous donner un petit exemple que j'ai beaucoup vécu à l'époque de Mistral 7. Il était nécessaire de restructurer. C'est à dire restructurer ça veut dire tout changer, on a tout cassé à l'intérieur. Il y avait donc des commerçants qui existaient dedans et je leur ai proposé, soit de travailler avec nous et de participer à la rénovation, soit de partir. Et donc un certain nombre ont opté de rester, un certain nombre ont opté pour

partir. Tous ceux qui sont partis il sont partis avec quoi d'après vous ? Ils sont partis avec un gros chèque, comme votre boucher qui a eu un gros chèque d'un franchisé qui lui a acheté son fond de commerce. C'est quoi ? C'est un renouvellement du commerce, ce n'est pas une mort, c'est un renouvellement. Alors je vais vous citer juste deux cas parce qu'ils sont notoires : Monsieur Papadopoulos à qui j'ai donné un gros chèque sur Mistral 7 vient d'ouvrir 4 grands bâtiments sur Mistral 7 et il s'est transformé en promoteur et grâce au chèque qu'il a reçu d'Auchan, il est devenu promoteur et il a accueilli des enseignes, avec des indépendants qui lui payent un loyer pour lancer leur affaire. Eh bien ça c'est le renouvellement du commerce. Il y a l'enseigne qui s'appelait Singer, avec un monsieur – il me pardonnera d'avoir oublié son nom – et je lui ai donné un joli chèque, il est parti place de la Principale et il fait... il exerce place de la Principale, en centre ville, le métier qu'il faisait à Mistral 7 avant. C'est un renouvellement du commerce, c'est une réadaptation. Il est absolument nécessaire de se moderniser, de se renouveler, de toujours changer mais il faut arrêter de vouloir bloquer les choses. Soyez plus dynamiques Bon Dieu, arrêtez de vouloir bloquer les choses.

Inconnu – INSEE

Est ce que vous pouvez nous donner quelques indications simples sur le chiffre d'affaire au m2 et la fidélité des clients ?

●Monsieur Vauchelle

Oui. Le chiffre d'affaire au m2 d'un hypermarché, c'est 15 000 euros au m2... 15 000 euros au m2 par an, ça se mesure comme ça. 100 000 francs du m2 pour ceux qui préfèrent et donc ça c'est la moyenne des Auchan en France et voilà... c'est la norme. 10 000 m2 : 1 milliard.

Et la deuxième question c'était ? La fidélité. Vous écrivez ça comment ? ... Non les clients ne sont pas fidèles, les clients vont où ça les arrange, là où on les accueille bien, là où ça va mieux, là où c'est plus fluide, là où c'est plus rapide, là où c'est meilleur, là où c'est moins cher. Bon... hier encore on parlait... j'ai beaucoup aimé les interventions de Monsieur Metton qui expliquaient qu'on ne peut pas faire toujours plus beau, plus beau, plus beau sans faire le lit de la concurrence. Alors c'est exactement ce que j'ai fait par exemple à Mistral 7 ou Espace Soleil, en faisant des très beaux centres commerciaux, pardonnez-moi si je les trouve très beaux. Donc si on les fait très beaux, le client il a le sentiment que c'est plus cher, puisque c'est plus beau. Donc à ce moment là on fait le lit de la concurrence et on développe en même temps le lit de Leader, le lit de ED, de Aldi, de Intermarché. Donc à chaque fois qu'on va vers le plus qualitatif, on fait un trou derrière nous et on perd des clients. Alors qu'est ce qu'on fait ? On fait d'autres concepts, et on travaille aussi les supermarchés avec Atac et on travaille d'autres méthodes de commerce. On me posait hier la question à propos de l'e-commerce. Pour l'instant c'est une tranche, une part de marché extrêmement faible mais ça se développera un peu et on travaille aussi sur cette tranche là. Nous sommes d'abord et avant tout des commerçants et des distributeurs, c'est à dire qu'on pourra toujours distribuer quelque chose ou commercer avec quelque chose. On met... nous on va toujours s'adapter.

●Philippe Fayeton

Je suis content de vous entendre après avoir entendu Monsieur Metton et hier Monsieur Vermeulen. Parce que finalement là on est vraiment dans une logique d'acteur qui me plait bien, parce qu'hier j'avais compris que gauche ou droite, finalement l'urbanisme c'était un peu la même chose, il s'agissait de gérer des bâtiments et de l'argent. Bon, finalement ce n'était pas politique et ce matin, vous nous expliquez avec beaucoup de brio que vous êtes une boîte qui marche bien, avec de bons profits, ce que nous savions tous. Mais on ne peut pas... il serait malhonnête de notre part, de vous demander de faire le boulot des urbanistes et des politiques. Vous gérez votre entreprise pour le plus grand bien de votre entreprise, ça me paraît tout à fait logique.

●M. Vauchelle

Merci. C'est tout simple.



●Philippe Fayeton

C'est tout simple. Simplement, vous avez en face de vous de politiques qui ne vous demandent rien, donc il vous suffit de suivre le chemin le plus facile qui est la demande... attendez, j'ai entendu tout à l'heure excusez moi...



●M. Vauchelle

Détrompez-vous. Détrompez-vous. Les politiques ne demandent pas...

●

●**Philippe Fayeton**

Non, ils ne vous demandent pas grand chose. Vous ne suivez finalement que ces papy boomer dont j'ai appris tout à l'heure qu'ils étaient cultivés et extraordinaires. Ceux là je ne les ai pas vus mais ils existent apparemment... c'est moi !

●**M. Vauchelle**

Moi je me suis reconnu.

●

●**Philippe Fayeton**

Formidable. Formidable. Donc, voilà. On ne peut pas vous reprocher nous, en tant qu'architecte, qui nous occupons un petit peu de ce genre de formalisme, on ne peut pas vous reprocher de faire des choses bizarres comme ce village provençal. Mais quand même, en tant que citoyen et consommateur, je me dis quand même qu'il y a quelque chose qui ne va pas quand on me parle de supplément d'âme et qu'on ne parle que de lifting et de maquillage. Ça ce n'est pas un supplément d'âme et ce n'est pas avec un lifting et un maquillage que je donnerai de l'âme à un animal. Et un supplément d'âme... qui peut y croire ?

Robert Fidenti

Je vous propose... je vais prendre plusieurs questions et après puisque... c'est plutôt des remarques que des questions et après on donnera la parole à Monsieur Vauchelle pour répondre. Tenez, Monsieur Rollin.

●**Dominique Rollin – Conseil régional PACA**

Ma question est toujours la même, c'est... Puisque Auchan participe à l'amélioration de notre cadre de vie comme ça a été fort bien expliqué, et avec en plus l'assentiment de Monsieur Gaudin qui est un grand urbaniste comme tout le monde sait, moi je voulais savoir... Je suppose que Auchan, comme les grandes entreprises, se situe comme une entreprise éco-citoyenne, qui travaille dans le développement durable. Est ce que vous trois mots à nous dire... enfin un peu plus, sur cet aspect.

●

●**M. Vauchelle**

Oui. Mais comme ce n'est pas ma tasse de thé, vous me pardonnerez...
Intervention de la salle inaudible

●**M. Vauchelle**

Je ne sais pas si je réponds aux deux questions en même temps... En ce qui concerne le supplément d'âme, j'insiste lourdement Monsieur Fayeton, parce que ça vient du c?ur. Ça ne vient pas d'ailleurs. Ce n'est pas avec du pognon qu'on fait ça. Aucun promoteur n'aurait fait ce qui a été fait à Mistral 7 avec simplement de l'argent. Il fallait vraiment qu'il y ait un supplément de c?ur et d'empathie vis-à-vis de la population. Ensuite il ne s'agit absolument pas d'un lifting. On a tout cassé et on a tout recommencé, sauf les murs et le toit. Alors évidemment ça ne se voit pas à l'extérieur parce que il faut toujours savoir qu'il y a une base juridique à tout ça : c'est la copropriété. Et la copropriété elle était dans le bâtiment faisant face à l'hypermarché, donc il ne fallait travailler que là dessus. Et l'extérieur avait été rénové 10 ans après... 10 ans avant. Je rappelle que... enfin je rappelle, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais il n'y a pas eu 1 m2 de CDEC de concédé d'accord ? Donc j'ai supprimé 277 mètres linéaires d'allées, j'ai supprimé 500 mètres de vitrine et je n'ai pas gagné un seul mètre carré commercial, d'accord ? Donc il y a eu vraiment un travail en profondeur qui a été fait, il ne s'agit absolument pas d'un lifting et on peut dire que c'est une espèce de pastiche, mais la réponse des clients, parce que nous on écoute les gens, c'est il y croient, ils sont très contents. On m'a même demandé... enfin on m'a fait demandé à certaines occasions s'il n'y avait pas des petits studios à louer là haut, c'est vrai.

Alors je vais essayer de dire deux mots sur...vous voulez que je vous parle un peu d'environnement, c'est ça ?

●**Réaction de la salle**

Non, le lien avec le développement durable... c'est intéressant.

●

●**M. Vauchelle**

Le lien avec le développement durable. Exemple... je préfère travailler sur des exemples que sur des théories. À Noyelles-Gaudau, dans le nord de la France, on va récupérer l'eau de pluie des toitures pour

alimenter les sanitaires. Parce que comme tout ça c'est devenu automatique, ça consomme beaucoup d'eau, alors voilà, c'est un exemple. Deuxième exemple : on développe les noues, les noues engazonnées qui permettent de ne pas envoyer toute l'eau du réseau pluvial dans... toute l'eau pluviale de nos parkings dans les réseaux, mais de les faire passer par des zones engazonnées qui absorbent l'eau, voilà ça c'est une réponse. On n'a pas eu le Trophée de l'Environnement sans avoir de très hautes préoccupations à propos de l'environnement et du recyclage des déchets. Ça passe aussi par la formation des gens. Nous avons 175 000 tonnes de déchets générées chaque année par nos 118 magasins : carton ondulé, cagettes, palettes bois, etc. 70 % de ces déchets sont valorisés, 70 %. Dites moi quelle ville ou quel hypermarché traite 70 % de l'ensemble retraité... il n'y en a pas. Notre objectif est d'atteindre 90 %, c'est à dire qu'il y a un effort considérable qui est à faire dans ce sens là mais tout à l'heure nous avons quelqu'un de Casino qui va en parler mieux que moi parce que ce n'est pas ma spécialité.

Robert Fidenti

Si vous le permettez, moi je vais intervenir sur ces questions. Je vais témoigner de la préoccupation effectivement d'Auchan, d'une manière pionnière, sur les questions d'environnement sans que ça veuille dire qu'il y ait une prise en compte du développement durable. Parce qu'il y a une petite nuance.

Sur l'environnement, je suis intervenu dans une formation de vos cadres en 86, justement avec un professeur du muséum d'histoire naturelle, puisque vous aviez réuni l'ensemble de vos cadres nationaux dans la région et vous avez souhaité avoir une approche par des environnementalistes, des écologistes qui vous donnent un peu leur regard. C'était la première grande société qui se préoccupait de ce genre de choses. Et on a bien vu que vous avez intégré, au niveau de la volonté de la certification, au niveau d'intégrer tous les problèmes de risques, au niveau de la construction de vos bâtiments, toutes les mesures environnementales. C'est à dire que vous avez été parmi les premiers à respecter la loi et à même anticiper les problèmes de contraintes juridiques sur les problèmes d'environnement. Ça c'est un constat.

Mais par rapport à la question du développement durable, c'est une question qui est quand même un peu plus vaste, qui est à la fois sur le volet environnemental, ce côté là je crois qu'il est traité en grande partie. Le deuxième volet qui était l'équité sociale, ça, la situation du personnel, à part la réponse sur l'actionnariat, ça serait intéressant de voir s'il y a une préoccupation plus forte qui est faite. Le troisième volet, toujours par rapport à cette équité sociale, c'est la liaison avec le consommateur, à quel moment vous le considérez comme un citoyen et non pas uniquement comme un consommateur. À travers aussi votre rapport... vous êtes un distributeur mais vous travaillez avec des producteurs ; quel rapport éthique avez-vous avec la production, puisque vous êtes d'abord une entreprise qui doit faire des bénéfices, mais il y a le problème de l'éthique, dans le rapport Nord-Sud. Vous avez des rayons où vous essayez de vendre des produits éthiques mais qui sont justement, pour l'instant, lorsqu'on est simple consommateur, des éléments qui sont plus de la caution. Donc ce qui est intéressant c'est de voir comment vous avez essayé d'intégrer tous ces éléments là pour avoir... Est ce que vous avez une politique globale de développement durable ? Votre groupe n'étant pas en Bourse, vous n'êtes pas soumis aux mêmes contraintes justement qui... au niveau de ce que la loi vous impose au niveau du développement durable, de faire justement un travail, un état... Bon, est ce que vous vous l'imposez alors que la loi ne vous l'impose pas et qu'est ce que vous faites là dessus ? C'est ça qui nous semblerait intéressant de voir au niveau de votre démarche globale.

●Monsieur Vauchelle

La question est très vaste mais la réponse globale est oui. On s'intéresse de près à toutes ces questions d'ordre éthique et je pense même que Auchan, qui n'en parle pas assez, est très en avance sur le sujet. Oui, on travaille en partenariat avec les industriels, on travaille en partenariat avec les agriculteurs, nous avons des contraintes en matière d'achat à propos du travail des enfants. Tout ça c'est travaillé très, très en profondeur et ça fait partie des valeurs... Vous savez Auchan c'est un groupe qui est devenu international mais c'est d'abord une entreprise familiale, et cette entreprise familiale a des hautes valeurs morales, vous savez ce que c'est les catholiques du nord de la France, et les enfants et tout ça... Et tout ça ça se traduit dans les faits, dans la politique du groupe d'une manière extrêmement active. Donc oui, ce sont des préoccupations... concrètement les relations durables avec les PME, c'est 7 000 à 9 000 industriels qui travaillent avec Auchan et fabriquent 84 % des produits à marque, par exemple. Alors on a pris des accords avec la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France, qui permet à chaque industriel de conclure un contrat dynamique Auchan-PME, 285 contrats signés en 2001 et 2002, par exemple. On approfondit nos relations de partenariat avec le monde agricole, on développe des filières locales. Le partenariat d'Auchan a plusieurs dizaines de milliers d'éleveurs et d'agriculteurs tant au niveau national que local. Savez vous que par exemple, en filière nationale, Auchan travaille depuis 95 avec plus de 500 éleveurs de veaux d'Aveyron et du Ségala... je ne savais même pas que ça existait moi... 25 % des veaux en 2002 et un partenariat avec 400 producteurs et agriculteurs de la filière biologique. Savez vous que Auchan est le premier distributeur de viande bovine biologique ? Ça vous intéresse ça ?

Robert Fidenti

Oui mais uniquement en deux morceaux et en étant tout le reste sur d'autres filières. Je veux dire la... vous avez des politiques commerciales offensives sur ces questions là mais vous... peut être qu'à l'intérieur du système Auchan...

● **M. Vauchelle**

Vous avez remarqué que je travaille dans l'immobilier, je ne travaille pas dans l'hypermarché...

●

● **Robert Fidenti**

C'est pour ça que je ne voudrais pas vous poser des questions sur lesquelles vous ne pouvez pas être amené à répondre, mais ce qui m'intéresserait c'est que vous nous disiez si dans votre organisation de votre entreprise, il y a une direction ou quelqu'un rattaché auprès de Monsieur Mulliez donc de la direction générale, qui essaie d'apporter cette approche globale, ou on est simplement sur d'être le meilleur... je ne pense pas qu'il puisse y avoir de contestation sur vos politiques d'environnement, donc est ce qu'il y a cette approche globale ou pas.

● **M. Vauchelle**

Oui, mais on ne peut même pas imaginer d'être meilleur d'une manière durable comme nous on l'espère si nous on n'est pas vraiment bon sur le fond, c'est impossible. On est obligé d'être bon, on est obligé d'être moral, d'être éthique. Et nous avons en interne, en externe des discussions sur ce sujet. On achète, vous le savez, beaucoup de choses dans les pays du tiers monde et on est obligé de travailler avec extrêmement de rigueur, parce qu'on les premiers acteurs à voir. J'étais personnellement, avant d'être dans l'immobilier, j'étais acheteur de produits textiles. Donc j'ai sillonné le monde entier, j'ai fait travailler des entreprises à des époques où on ne se préoccupait pas de ça, c'était il y a 20 ans et donc... Oui, aujourd'hui c'est devenu totalement intégré, on ne pourrait plus faire autrement.

● **Robert Fidenti**

On va reprendre une ou deux questions... deux et on arrête...

● **M. Vauchelle**

Je voudrais dire aussi que... à deux reprises je vous ai entendu me dire : oui mais vous, vous n'êtes pas à la Bourse, vous pouvez faire n'importe quoi. C'est exactement le contraire, c'est exactement le contraire. Nous on est avec nos clients, et comme on connaît très bien nos clients, ils sont bien plus exigeants que les actionnaires et bien plus exigeants que la Bourse. On connaît nos clients et on sait comment ils réagissent et je vous assure que tout ça c'est au cœur de nos préoccupations. Bien sûr derrière il y a une réalité économique, si on fait tant plaisir à nos clients c'est parce qu'on aime bien nos clients, on aime bien qu'ils viennent chez nous plutôt qu'ailleurs. Mais on les aime bien et on fait tout ce qu'il faut pour être professionnel.

Sylvie Christophe – Géographe

Bonjour, Sylvie Christophe, géographe, je change complètement de sujet. Je voudrais savoir quel serait éventuellement le positionnement de Auchan en terme de stratégie par rapport, par exemple, au complexe qui se monte actuellement sur Montpellier ? Je sais qu'à Montpellier c'était Casino, vous en avez parlé tout à l'heure qui était rapide, qui était positionné sur ce genre, entre autre, sur ce genre de complexe. Est ce qu'éventuellement Auchan aurait des choses à dire sur ce sujet ?

● **Monsieur Vauchelle**

Eh bien j'ai quelque chose à dire, oui, déjà à titre personnel, je vais vous dire que si j'avais pu, moi, faire Audisém, j'aurais été très content. Si Auchan pouvait y être, il serait très content, il n'y a aucun doute là dessus. Ensuite, je suis content que vous posiez cette question, parce que ça me permettra de dire qu'en fait, chacun doit être acteur à fond et y croire et faire son métier. Alors les politiques doivent faire leur métier, les philosophes doivent philosopher et les commerçants doivent commercer. Et il est absolument nécessaire que chacun fasse son boulot. Et nous on a constaté que nous étions plutôt des commerçants... vous savez, l'échange dont on parle depuis hier, c'est l'échange de biens, c'est échange de marchandises, c'est l'échange de services. Les services ça va très loin l'échange de services, c'est le loisir, c'est les halte garderies d'enfants ou des choses comme ça. Ce qui compte c'est que chacun fasse son métier à fond. Nous on s'est aperçu que finalement, on était des commerçants et que donc notre métier, c'est l'hypermarché et le supermarché. Alors quelques uns chez nous rêvent de faire Audisém, mais ce n'est pas

nôtre métier, on va se planter si on essaie de faire ça, ça ne va plus correspondre à rien par rapport à l'attente de nos actionnaires. Vous imaginez que nous on a un retour sur capitaux investis qui a une certaine rapidité. Les gens qui font Audiséum... je ne sais pas moi, c'est multiplié par 4, par 5 et donc voilà. Le métier c'est à la fois avoir un projet, le faire à fond, ne pas se disperser et donner à chaque fois à la tête de l'entreprise un homme. Et chez nous on a un grand principe : un homme, un métier, un compte de résultat. Et on sait toujours qui c'est à la tête, et vous savez bien que toutes les entreprises fonctionnent avec la tête de l'entreprise. Si la tête pense comme ça, on va aller comme ça et donc c'est très important d'identifier et d'avoir des hommes de qualité. Donc c'est un homme, un métier, un compte de résultat. Le métier du loisir, qui nous fait rêver, qui me fait rêver personnellement, je pense que ce n'est pas notre boulot et il faut laisser faire ça à d'autres, et d'autres s'exprimeront là dessus tout à l'heure.

Robert Fidenti

Monsieur Vauchelle, merci. Nous allons pouvoir poursuivre cette discussion autour d'un café puisque nous allons faire une pause d'un quart d'heure...