

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur les défaillances des pouvoirs publics face à la multiplication des plans de licenciements

- Audition, ouverte à la presse, de M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail, M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques, et M. Barthélemy Guislain, président du conseil de gérance de l'Association familiale Mulliez (AFM)..... 2
- Présences en réunion..... 18

Mercredi

7 mai 2025

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 30

SESSION ORDINAIRE DE 2024-2025

**Présidence de
M. Denis Masségli,
président**



La séance est ouverte à seize heures quarante.

Présidence de M. Denis Masségli, président.

La commission d'enquête auditionne M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail, M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques, et M. Barthélemy Guislain, président du conseil de gérance de l'Association familiale Mulliez (AFM).

M. le président Denis Masségli. Nous recevons à présent M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail, accompagné de M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques, ainsi que M. Barthélemy Guislain, président du conseil de gérance de l'Association familiale Mulliez (AFM).

Je rappelle qu'Auchan Retail a annoncé, à la fin de l'année 2024, une réorganisation de ses activités, à travers la mutualisation de certaines fonctions « support », la fermeture de plusieurs magasins ou encore le déploiement d'un nouveau schéma logistique pour la livraison à domicile, impliquant la suppression de près de 2 400 postes.

Un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a donc été présenté par la direction et négocié pendant plusieurs mois avec les syndicats. Au mois de mars dernier, un accord a été trouvé entre les parties.

Je vous rappelle que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc, Messieurs, à lever la main droite et à dire : « Je le jure ».

(M. Guillaume Darrasse, M. Guillaume Gardillou et M. Barthélemy Guislain prêtent serment.)

M. Barthélemy Guislain, président du conseil de gérance de l'Association familiale Mulliez (AFM). Mon intervention portera sur la question sensible des licenciements et le rôle des pouvoirs publics face à ces situations. J'aurais également pu témoigner devant une commission consacrée à l'emploi et à la valorisation du travail par le partage, sujet sur lequel je reviendrai ultérieurement.

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter brièvement l'Association familiale Mulliez (AFM), dont l'histoire débute en 1905 à Roubaix, alors capitale mondiale du textile. Louis Mulliez, industriel, est à l'origine d'une dynamique entrepreneuriale fondée sur deux piliers : l'autonomie des entreprises et la solidarité entre les membres de la famille. Dès 1920, il encourage ses fils et ses gendres à créer leur propre entreprise, tout en promouvant un actionariat croisé. De cette vision est née une fédération d'entreprises autonomes comprenant des enseignes comme Auchan, Leroy Merlin, Decathlon, Kiabi, Boulanger, Flunch, Jules : toutes fondées ou relancées par des descendants de Louis Mulliez.

Notre écosystème comprend également d'autres entreprises telles que le numéro trois de la relation client, Foundever, le fournisseur d'énergie verte Voltalia et le Groupe Maisons de Famille, spécialisé dans les maisons médicalisées pour personnes âgées. Au total, ce sont quelque 130 entreprises qui sont implantées dans plus de 80 pays et qui emploient plus de 620 000 collaborateurs dans le monde, dont près de 175 000 personnes en France. Nous

sommes particulièrement fiers que les Français considèrent deux de nos enseignes, Decathlon et Leroy Merlin, comme leurs entreprises préférées.

Malgré notre dimension internationale, nous restons profondément ancrés dans le nord de la France : c'est dans cette région que vivent et travaillent 40 000 de nos collaborateurs et que sont implantés tous nos sièges sociaux. Notre engagement local se manifeste notamment à travers notre partenariat avec la commune et la métropole de Lille dans le capital d'EuraTechnologies, devenu le premier incubateur numérique d'Europe. À l'échelle régionale, nous avons mis en place, aux côtés de la région Hauts-de-France, un fonds de soutien destiné aux entreprises locales en difficulté, qui a été lancé pendant le confinement.

L'AFM est une organisation unique qui regroupe 950 membres de la famille, unis depuis quatre générations autour d'un même projet : entreprendre ensemble, autour d'un patrimoine commun au service d'entreprises porteuses de sens, par et pour l'homme, afin d'être utile au plus grand nombre. Nous cherchons à agir en responsabilité vis-à-vis des collaborateurs à travers le partage du savoir, la formation, le partage du pouvoir, la subsidiarité et le partage de l'avoir, la valeur que nous créons.

L'AFM n'est pas un groupe au sens juridique du terme : les entreprises dans lesquelles nous détenons des intérêts majoritaires disposent d'une forte autonomie et elles sont indépendantes les unes des autres. Elles sont dotées d'organes de gouvernance distincts qui déterminent leurs stratégies politiques, commerciales et financières. La seule règle que nous imposons à toutes nos entreprises est celle de l'autonomie financière, en particulier vis-à-vis des banques et des marchés. Aucune solidarité financière statutaire n'existe entre nos entreprises. Les membres de la famille ne contrôlent individuellement aucune de ces entreprises et aucun des membres ne détient plus de 10 % du capital ou des droits de vote. Notre modèle est fondé sur l'esprit associatif et sur une gouvernance partagée, aux antipodes d'un capitalisme fermé et concentré, enracinée dans la réalité du terrain, dans une relation directe entre entrepreneurs et clients.

Notre modèle repose sur les deux valeurs fondamentales que sont la subsidiarité et le partage de la valeur. La subsidiarité signifie que les décisions sont prises au plus près du terrain, par ceux qui en connaissent le mieux la réalité. C'est pourquoi chaque entreprise agit en pleine autonomie avec des dirigeants responsables, coactionnaires, pleinement investis dans le devenir de leur structure. Le partage de la valeur, ensuite, est une réalité concrète. Dans notre écosystème, plus de 85 % des salariés sont actionnaires de leur entreprise, ce qui représente près de 4 milliards d'euros d'actifs détenus par les collaborateurs eux-mêmes, constituant ainsi le plus grand ensemble d'actionnaires salariés en France. Ces fonds salariés sont aussi, et souvent, utilisés comme garantie bancaire afin de permettre à des dizaines de milliers de familles d'accéder à la propriété.

Ce modèle permet un alignement d'intérêts entre actionnaires et collaborateurs. Il incarne une idée ancienne, mais finalement assez moderne, selon laquelle un patron peut être généreux et intéressé. Il rend les employés actionnaires fiers de leur entreprise en cultivant un fort sentiment d'appartenance, de reconnaissance, de considération et d'implication.

Présents sur l'ensemble du territoire, dans chacune de vos circonscriptions, nos collaborateurs sont nos meilleurs ambassadeurs. Dans les Yvelines, plus de 1 000 d'entre eux travaillent dans le parc d'activités commerciales de Buchelay et se disent parfois blessés par les critiques qu'ils lisent, alors qu'ils reconnaissent volontiers que bénéficier d'un salaire versé sur seize mois grâce à l'intéressement et la participation constitue un réel avantage dans le contexte

économique actuel. Ils restent engagés, toujours en première ligne pour défendre leur réalité, ancrés sur le terrain au nom de leurs enseignes. Ils soutiennent aussi des associations sportives locales. L'ancrage territorial ne se limite pas au nord de la France, mais s'exprime également dans les écoles de la région de Buchelay. À Cholet, 250 collaborateurs s'investissent de la même manière dans les événements locaux.

Nos collaborateurs sont nos meilleurs ambassadeurs car ils connaissent l'ADN de leurs actionnaires. Le partage est un engagement historique pour l'AFM puisque, dès 1930, la famille a soutenu la création du « 1 % logement », né dans le nord de la France, ainsi que des allocations familiales. En 1976, l'actionnariat salarié a été généralisé dans les entreprises de l'AFM, ce qui montre qu'il ne s'agit pas d'une réponse conjoncturelle, mais d'un choix structurant, fidèle à une tradition d'innovation sociale ancrée dans notre histoire régionale.

Les entreprises de l'AFM emploient aujourd'hui environ 170 000 collaborateurs en France. Elles ont créé 110 000 emplois dans le monde depuis 2016. Il arrive que certaines de nos structures rencontrent des difficultés. Dans ces situations, notre première réponse est toujours de soutenir le redressement en réinvestissant massivement, bien plus que ne le font, en moyenne, les actionnaires des entreprises cotées. C'est ce que nous avons fait il y a cinq ans pour Auchan, en allouant deux milliards d'euros au désendettement. C'est également ce que nous avons fait il y a huit ans pour Boulanger et il y a deux ans pour Flunch, en recapitalisant chacune de ces entreprises à hauteur de 100 millions d'euros. C'est enfin ce que nous avons fait à nouveau pour Auchan il y a un an, avec un nouvel apport de 300 millions d'euros.

De manière générale, 50 % de la valeur créée est réinvestie dans la même entreprise. Lorsque, malgré cela, un plan de départs devient inévitable, tout est mis en œuvre pour éviter les licenciements secs : recherche de reclassement, accompagnement personnalisé ou encore mobilité dans d'autres enseignes cousines localement, car c'est le bassin d'emploi qui compte pour retrouver un emploi dans la vente. Il s'agit là d'efforts volontaires, qui vont souvent au-delà des obligations légales. Nous ne les menons pas dans une logique de groupe, mais de solidarité humaine et territoriale.

Il est vrai que les solutions de reclassement ne sont que très rarement acceptées, puisqu'une majorité de collaborateurs choisit les indemnités. Cela reflète la complexité du contexte social, humain et local, car les collaborateurs préfèrent opter pour les indemnités proposées et chercher par eux-mêmes un nouvel emploi.

Le principe transmis de génération en génération est clair : l'argent qui vient de l'entreprise doit y retourner. Les dividendes versés aux associés familiaux représentent 1 % de la valeur des entreprises, soit trois à quatre fois moins que dans les sociétés cotées. Le reste est réinvesti, laissé dans l'entreprise ou versé à l'État sous forme d'impôts. Contrairement à certaines idées reçues, les dividendes issus d'une entreprise ne vont pas directement sur les comptes bancaires des associés familiaux Mulliez, puisqu'ils servent surtout à de nouveaux projets entrepreneuriaux ou au soutien d'entreprises en difficulté. Cette orientation n'est pas dictée par l'urgence, mais par une volonté profonde de consolider les entreprises dans la durée plutôt que de maximiser le profit à court terme. Notre vision est patrimoniale à long terme ; elle préfère la croissance, l'emploi et la solidité des entreprises à la rentabilité immédiate.

J'ajoute que les entreprises de l'écosystème comptent parmi les plus gros contributeurs fiscaux et sociaux français. En 2023, les contributions de ces entreprises, hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA), ont dépassé les 4 milliards d'euros, soit plus que le montant total des salaires versés à nos 170 000 collaborateurs en France. Toutes ces entreprises ont leur siège en France

et plus de 80 % des associés familiaux sont résidents fiscaux français. Contrairement à ce que certains médias ont suggéré, il n'y a pas eu d'exil fiscal vers la Belgique. Seuls 112 associés sur 1 229 descendants de Louis Mulliez sont aujourd'hui résidents belges, une proportion en recul depuis vingt ans.

Nous assumons pleinement et durablement notre rôle de contributeur au service public. L'AFM n'est ni un groupe ni une organisation centralisée, mais une organisation qui fonctionne depuis plus de soixante ans. Elle est unie par un projet entrepreneurial, familial et social. Il s'agit d'un modèle atypique, parfois mal compris, mais profondément responsable, discret et engagé.

Si nous ne prétendons pas détenir toutes les réponses, nous croyons que la responsabilité et la solidarité doivent toujours primer dans l'épreuve. L'entreprise peut et doit être un lieu de création de valeurs partagées au service du bien commun.

M. Guillaume Darrasse, directeur général d'Auchan Retail. Votre commission d'enquête soulève la question cruciale de notre capacité collective, en tant que pouvoirs publics, entreprises et partenaires sociaux, à prévenir les suppressions d'emplois et à accompagner les mutations économiques.

Nous représentons ici l'entreprise Auchan. Votre sollicitation fait suite à l'annonce récente d'un plan de sauvegarde de l'emploi, une décision qui, bien que difficile à prendre, s'est avérée nécessaire. Elle ne résulte ni d'un accident ponctuel ni d'une mauvaise gestion, même si nous reconnaissons que certaines erreurs ont été commises. Elle s'inscrit dans un contexte de transformation rapide du commerce, dans un environnement économique et réglementaire parfois insuffisamment adapté à cette transformation.

Depuis sa création en 1961, Auchan est devenu un acteur majeur de la distribution en France et à l'international. Notre présence s'étend sur douze pays, avec plus de 2 300 magasins et près de 155 000 collaborateurs, dont environ 55 000 en France. Notre modèle repose depuis toujours sur un ancrage territorial fort et sur un engagement social assumé. Nous avons été pionniers en matière d'actionnariat salarié et nous croyons fermement à la promotion interne, à la formation et à l'insertion des jeunes peu ou pas diplômés. En 2024, nous avons effectué plus de 10 000 embauches en contrat à durée indéterminée (CDI), accueilli 5 000 alternants et 3 000 stagiaires, et recensé plus de 2 800 promotions internes.

Bien que nous continuions à croire en ce modèle, il est aujourd'hui mis à l'épreuve. En effet, le cœur de notre activité en France repose historiquement sur le format du grand hypermarché, qui a structuré la consommation pendant des décennies et qui est désormais confronté à une remise en question profonde. Depuis plus de dix ans, nous constatons une baisse continue de la fréquentation des magasins, une chute de nos parts de marché de 12,1 % à 8 % depuis 2012 et une dégradation de nos résultats. En 2023, Auchan a accusé une perte nette de 236 millions d'euros. Ces tendances lourdes ne relèvent pas d'un aléa conjoncturel.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. Tout d'abord, il y a le changement d'environnement concurrentiel avec le développement des enseignes de hard-discount, qui opèrent avec des structures de coûts plus légères et des centrales d'achats souvent implantées hors de France, et qui bénéficient d'une fiscalité favorable. Ensuite, il apparaît une préférence croissante des clients pour un format de supermarché à taille réduite et de proximité, alors que le modèle des hypermarchés couvre une zone de chalandise plus étendue ; l'augmentation du coût des carburants a probablement joué un rôle dans cette nouvelle orientation des

consommateurs. Le troisième point important concerne la transformation des usages et l'effondrement des ventes de produits non alimentaires en hypermarché, autrefois pilier du chiffre d'affaires, au profit du commerce en ligne et de la fast-fashion. Des entreprises telles que Shein et Temu génèrent aujourd'hui un trafic quotidien de 600 avions-cargos vers l'Europe, avec une organisation radicalement différente. À titre d'exemple, l'une d'elles génère un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros en ne s'acquittant que de 236 000 euros d'impôts.

La fiscalité commerciale française s'avère en outre historiquement inadaptée à ces mutations. La majoration de 50 % de la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom) pour les surfaces excédant 2 500 mètres carrés pénalise particulièrement le modèle de l'hypermarché, déjà en difficulté.

Nous reconnaissons les efforts de l'État qui a, ces dernières années, imaginé divers mécanismes de soutien comme le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), les exonérations de charges et les aides à l'embauche. Notre entreprise, tout comme celles de nos concurrents, a bénéficié de ces dispositifs. Cependant, bien qu'utiles, ces mesures sont restées générales. Elles n'ont pas pris en compte les spécificités de la distribution ni anticipé les bouleversements structurels de notre modèle.

Il ne s'agit pas ici de désigner un responsable unique. Nous sommes conscients de la complexité de l'action publique. Il est néanmoins permis de constater que notre secteur n'a pas systématiquement été intégré dans les dispositifs d'alerte, de transition ou de soutien ciblés. Contrairement à l'industrie, il n'a jamais été considéré comme un secteur à risque, malgré les centaines de milliers d'emplois qu'il représente. La création récente du Conseil national du commerce (CNC) vient corriger cette lacune, mais avec quinze ans de retard par rapport à l'industrie.

La perception collective excluait l'idée qu'un magasin, particulièrement alimentaire, puisse fermer définitivement. Aujourd'hui, pour les raisons évoquées, les points de vente moins rentables, voire déficitaires, ne peuvent plus être soutenus par les plus performants. Cette situation soulève la question de l'accessibilité aux produits alimentaires de proximité dans les zones à faible densité démographique. Nous avons peiné à anticiper les déserts médicaux ; restons donc vigilants face aux potentiels déserts alimentaires. Une analyse plus approfondie aurait pu révéler que le commerce, bien qu'ancré dans notre pays, était en réalité une activité délocalisable et soumise à la concurrence étrangère. Des mesures correctives auraient pu être prises pour rééquilibrer la compétitivité. Nous devons, à mon sens, apprendre à mieux détecter les signaux faibles et à élaborer des politiques d'accompagnement plus différenciées.

Au-delà de l'accompagnement conjoncturel, se pose également la question du cadre structurel dans lequel évoluent les entreprises françaises, notamment s'agissant du coût du travail. Une comparaison avec les autres pays dans lesquels nous sommes implantés révèle que, pour 100 euros perçus par un salarié en France, l'entreprise dépense 173 euros ; c'est seulement 149 euros en moyenne à l'international. Les charges sociales, tant salariales que patronales, sont plus élevées en France qu'ailleurs : 73,10 euros pour 100 euros par collaborateur en France contre 48,60 euros dans les autres pays.

L'impôt sur les sociétés en France se rapproche désormais de la norme commune, bien qu'il reste dans la tranche supérieure. Il est important, ici, de ne pas confondre chiffre d'affaires et rentabilité. Les impôts sur la production sont plus lourds en France : ils représentent environ 1,4 % du chiffre d'affaires contre 0,9 % à l'international. En conséquence, modifier la fiscalité en fonction du chiffre d'affaires plutôt que du résultat nous semble être une erreur.

Notre propos ne consiste pas à plaider pour une remise en cause du modèle social français, auquel nous sommes attachés, mais pour un ajustement fin et ciblé, adapté à notre secteur qui emploie une main-d'œuvre importante, souvent peu ou pas qualifiée. L'objectif est d'éviter que le coût du travail ne devienne un facteur de désindustrialisation silencieuse.

Le plan de sauvegarde de l'emploi annoncé en novembre dernier s'inscrit dans cette réalité. Il vise à adapter notre organisation, à rééquilibrer notre réseau et à préserver la viabilité de l'entreprise à long terme. Conformément à notre culture, il s'accompagne de mesures d'accompagnement humain : reclassement, formation, congés de mobilité ou encore aides à la création d'entreprise.

La direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) des Hauts-de-France a validé notre procédure ainsi que notre plan de sauvegarde de l'emploi, notamment en ce qui concerne les mesures d'accompagnement social. Au fil des négociations, nous avons adapté notre plan avec une volonté affirmée de favoriser le retour à l'emploi. Parmi les principales mesures retenues figurent une indemnité extralégale applicable à toutes les situations, un dispositif de fin de carrière, des formations préalables ou complémentaires à la reconversion, une enveloppe renforcée pour la création d'entreprise, une prime de mobilité interne de 4 500 euros, une période d'adaptation avec droit au retour, le maintien du salaire avec dégressivité en cas de mobilité interne vers un poste de niveau inférieur, ainsi qu'un renforcement des prestations de conseil proposées par le cabinet LHH qui nous accompagne.

Les prochaines étapes incluent l'ouverture de la phase de volontariat pour une durée de deux mois. Environ 150 dossiers ont été déposés dès la première semaine. Nous lançons également la phase de reclassement interne pour les catégories de postes supprimées. Les salariés éligibles aux dispositifs liés à l'âge, retraite ou préretraite, peuvent faire valoir leurs droits. L'accompagnement assuré par le cabinet LHH se poursuit, passant de la phase d'information et de conseil à la phase d'accompagnement à la mobilité et à la recherche d'emplois.

Soutenus par nos actionnaires, nous avons la volonté de nous projeter dans l'avenir. Nous avons investi 300 millions d'euros pour racheter 100 magasins Casino, assurant la préservation de plus de 5 500 emplois. Cependant, notre pérennité dépend d'un environnement stable, prévisible et équitable. Récemment auditionnés par le Sénat dans le cadre d'une enquête sur les aides publiques, nous souhaitons partager avec vous notre sentiment sur ce sujet. Bien que le contrôle de ces aides publiques soit pleinement légitime, il doit s'exercer selon des critères préétablis, tenant compte du cycle économique, de l'utilisation effective des fonds, ainsi que de la réalité opérationnelle et conjoncturelle des entreprises. Si le législateur a décidé de ces aides, c'est pour des raisons objectives, notamment de distorsion de compétitivité.

Aujourd'hui, aucune activité économique n'est à l'abri des répercussions de phénomènes exogènes à notre pays, qu'il s'agisse de pandémies, de guerres ou d'instabilité géopolitique. Dans ce contexte, exiger le remboursement d'une aide perçue il y a dix ans, utilisée pour créer de l'emploi ou investir, alors que l'entreprise fait face à une crise majeure, reviendrait à instituer une double peine. Les aides publiques ne doivent devenir ni un facteur d'instabilité ni un objet de contentieux. Elles doivent retrouver leur vocation première : un levier de transformation, un outil de soutien et un filet de sécurité dans les moments critiques.

Le sujet de cette commission d'enquête interroge notre capacité collective à anticiper, accompagner, adapter notre cadre d'intervention. Même si l'expérience d'Auchan préfigure peut-être celle d'autres entreprises demain, il est encore temps d'agir pour éviter que les

mutations économiques ne se traduisent systématiquement par des licenciements. Cela nécessite de la lucidité, du dialogue, de la stabilité et une volonté partagée de faire évoluer les règles du jeu.

M. le président Denis Masségli. Le poids de la fiscalité est un sujet essentiel, mais je me dois de rappeler le cadre de notre commission d'enquête. Je tiens néanmoins à exprimer mon point de vue sur notre système social. Celui-ci, bien qu'étant une richesse, repose de manière disproportionnée sur les entreprises et les travailleurs. Une réflexion s'imposera, dans les années à venir, pour envisager d'autres sources de financement, telles que la TVA, afin de ne pas surtaxer le travail. Nous constatons en effet une lassitude croissante chez les créateurs de richesse de notre territoire, due à la pression accrue sur un nombre restreint d'acteurs. Pour rendre le travail plus attractif, il est impératif d'améliorer sa rémunération.

Ma première interrogation concerne les chiffres mentionnés par l'AFM, notamment les 4 milliards d'euros d'impôts payés en 2023 par les entreprises dont elle est actionnaire. Pourriez-vous détailler pour Auchan, et plus généralement pour les 130 entreprises évoquées, le montant des aides reçues ces dernières années ainsi que des impôts versés ? Cette demande fait suite aux déclarations de plusieurs intervenants affirmant que les baisses de cotisations sont largement inférieures aux impôts payés. Pouvez-vous confirmer ces propos et les étayer par des données chiffrées ?

M. Barthélemy Guislain. Selon les données consolidées fournies par les entreprises, elles versent des sommes considérables et reçoivent peu en retour. Prenons l'exemple de Decathlon, qui a bénéficié entre 2020 et 2023 de 120 millions d'euros d'allègements sociaux et fiscaux par an en moyenne. Ces allègements comprennent principalement des exonérations de charges, des aides à l'apprentissage ainsi que certains crédits d'impôts et réductions, comme celle liée au mécénat, qui diffèrent des aides publiques classiques. Parallèlement, Decathlon a versé plus de 400 millions d'euros par an en impôts et cotisations sociales, et jusqu'à 540 millions d'euros en 2023.

Le cas de Leroy Merlin est encore plus frappant puisque l'entreprise a perçu 62 millions d'euros d'aides annuelles pour 700 millions d'euros de contributions fiscales et sociales versées.

M. le président Denis Masségli. Ces chiffres incluent-ils la TVA ?

M. Barthélemy Guislain. Non, la TVA n'est pas incluse dans ces chiffres.

Certaines exonérations passées, comme le CICE, ont été compensées de manière durable. Par exemple, la surtaxe sur la Tascom, qui affecte directement les grandes surfaces, reste en vigueur. Cette ponction, initialement destinée à compenser le CICE, continue d'être appliquée, alors même qu'elle ne concerne pas les acteurs du commerce en ligne qui ne disposent d'aucune surface commerciale physique. Les entreprises de l'AFM contribuent à hauteur de plus de 10 % à la Tascom nationale, malgré l'évolution du paysage commercial.

M. Guillaume Darrasse. Sur la période 2013-2023, Auchan a versé cumulativement 3,545 milliards d'euros de taxes et 416 millions d'euros d'impôts, hors taxes collectées. En contrepartie, Auchan a bénéficié de 636 millions d'euros de crédits et réductions d'impôts, dont 478 millions d'euros au titre du CICE, 150 millions d'euros pour le mécénat et 8 millions d'euros pour les crédits famille et apprentissage. Sur le plan des cotisations et charges sociales,

Auchan a bénéficié de réductions à hauteur de 1,259 milliard d'euros, perçu 67 millions d'euros de subventions à l'embauche et payé 5,649 milliards d'euros de cotisations sociales.

M. le président Denis Masségli. Seriez-vous favorable à une simplification du système, qui consisterait à supprimer ces dispositifs de réduction fiscale tout en diminuant proportionnellement les impôts ?

M. Barthélemy Guislain. Votre proposition pourrait se traduire par une augmentation du pouvoir d'achat des 170 000 salariés français, puisqu'une réduction des charges permettrait soit d'augmenter les salaires soit d'investir davantage dans nos entreprises.

M. le président Denis Masségli. Nous appliquons actuellement des prélèvements fiscaux et sociaux élevés, puis nous accordons des dégrèvements compensatoires. Ne serait-il pas plus simple de réduire directement les prélèvements plutôt que de prélever 100 pour ensuite rendre 10 de manière conditionnée ? Ne serait-il pas préférable de simplement prélever 90 ?

M. Guillaume Darrasse. D'un point de vue économique, le résultat serait identique. Mais cette approche présenterait l'avantage d'être plus lisible et plus simple.

M. le président Denis Masségli. L'industrie textile, autrefois florissante dans les Hauts-de-France et le Choletais, a largement disparu de France, non seulement en raison des coûts de production, mais également à cause des normes environnementales. Bien que légitimes, elles n'ont cependant pas tant conduit à l'évolution des processus de fabrication qu'à la délocalisation vers des pays moins regardants sur les questions environnementales. Vous avez notamment évoqué de grandes entreprises chinoises qui ne sont pas soumises aux mêmes règles environnementales et sociales. Dans ce contexte, les législateurs devraient-ils agir pour protéger les entreprises respectueuses de ces obligations en luttant contre la concurrence déloyale de celles qui ne sont pas soumises à ces normes ? Je pense particulièrement au secteur textile, mais pas exclusivement.

M. Barthélemy Guislain. Cette question renvoie aux préoccupations exprimées quotidiennement par de nombreuses entreprises textiles telles que Jules ou Kiabi. Le terme fast-fashion recouvre des réalités diverses, certaines positives et d'autres problématiques. Permettez-moi d'illustrer mon propos. Nous avons relancé une usine de jeans à Neuville-en-Ferrain, près de Tourcoing, il y a une dizaine d'années, bien avant que la réindustrialisation ne devienne un sujet national. Notre défi majeur est de produire des jeans à un coût compétitif par rapport à ceux fabriqués en Asie du Sud-Est, qui sont acheminés par avion et ne sont pas soumis aux mêmes réglementations, tests et taxes. La réindustrialisation et la relocalisation de nos productions constituent un enjeu capital.

Je crains cependant, aujourd'hui, une situation similaire à celle d'Amazon en France, avec un modèle commercial peu citoyen, échappant à une partie de la fiscalité française tout en profitant de subventions publiques. Je m'inquiète que Shein, après avoir traversé une période difficile due à une taxation accrue, n'ait l'audace de solliciter des subventions pour transférer une partie de sa production chinoise en France.

Je propose que nous nous réunissions pour élaborer ensemble un véritable plan de relocalisation, qui pourrait inclure des aides publiques assorties de contreparties en termes d'emploi et de réindustrialisation. Si nous n'agissons pas, nous risquons d'être devancés par les entreprises chinoises. Vous évoquiez précédemment une forme de TVA sociale pour financer la protection sociale. Je suggère d'instaurer une TVA sur les importations non stratégiques.

Cette mesure pourrait générer des milliards d'euros qui seraient réinvestis dans des aides publiques pour la réindustrialisation ou la réduction des charges sociales et fiscales.

M. le président Denis Masségli. Je suis favorable à une augmentation de la TVA, mais uniquement si elle s'accompagne d'une réduction des charges salariales pour accroître le pouvoir d'achat des employés. J'émetts cependant des réserves quant à l'utilisation du terme « TVA sociale », car le mot « sociale » a une connotation positive qui semble inappropriée lorsqu'il s'agit d'augmenter les impôts. Il s'agit simplement, ici, d'augmenter la taxation de la consommation pour réduire celle du travail. C'est pourquoi je n'utiliserai jamais le terme « sociale » dans ce contexte. Selon moi, une augmentation d'impôts doit être désignée comme telle.

Lors de l'audition précédente, nous avons évoqué l'importance d'assurer une stabilité des décisions prises. Votre structure existe depuis environ 120 ans, ce qui témoigne d'une certaine pérennité. Une stratégie économique et industrielle n'est viable que si elle s'inscrit dans la durée avec une déclinaison annuelle d'actions concrètes. Il a été indiqué qu'Auchan connaissait un renouvellement fréquent de sa direction, ce qui compliquait la mise en œuvre de plans à long terme. Pouvez-vous confirmer cette information ? Le cas échéant, ne pensez-vous pas nécessaire une plus grande stabilité pour mener à bien la transformation de l'entreprise face aux défis actuels ?

M. Barthélemy Guislain. Nous aspirons effectivement à la stabilité, particulièrement lorsque les bonnes personnes occupent les postes clés, ce qui est le cas aujourd'hui. Notre structure de gouvernance duale, avec un président et un directeur général distincts, complique la situation car tout changement à l'un de ces postes a des conséquences démultipliées. Chaque changement de dirigeant ou de stratégie suscite naturellement des interrogations chez les collaborateurs.

Il est indéniable que, depuis une dizaine d'années, Auchan a connu de nombreux changements de dirigeants et de présidents. Cela ne s'applique cependant pas à l'ensemble des entreprises de l'écosystème AFM. L'actionnaire principal est resté constant, tout comme son soutien à l'entreprise, notamment en termes de moyens. J'espère que nous entrons maintenant dans une période de stabilité.

M. Guillaume Darrasse. Nous avons élaboré un plan stratégique sur trois à cinq ans, qui comprend des actions à court terme et d'autres à plus long terme, que nous partageons annuellement avec nos partenaires sociaux. Les orientations stratégiques de l'entreprise ont été présentées il y a deux semaines.

Je suis convaincu de l'importance d'une certaine stabilité, compte tenu de la taille de notre entreprise, du nombre de collaborateurs concernés et de nos nombreux actifs physiques. Nous devons nous adapter aux évolutions du marché, notamment en ce qui concerne le commerce en ligne et les attentes locales des consommateurs. Nous cherchons également à renforcer nos relations avec les petites et moyennes entreprises locales.

Ce plan est désormais établi et nous en attendons les premiers résultats d'ici dix-huit à vingt-quatre mois, conscients que le processus de transformation prend du temps. Nos partenaires sociaux ont exprimé le souhait d'une plus grande stabilité dans la stratégie, d'une meilleure écoute et d'une prise en compte de leur connaissance du terrain. Lors des présentations stratégiques, ils ont fait remarquer, à juste titre, qu'ils avaient eu raison sur certains points soulevés précédemment.

M. le président Denis Masségli. Que pensez-vous de la possibilité d'intégrer davantage de représentants des salariés au sein des organes de direction, notamment du conseil d'administration ? Cette démarche pourrait contribuer à garantir une stabilité tout en permettant de tirer parti de l'expertise précieuse de salariés parfois engagés de longue date dans l'entreprise et profondément attachés à son devenir.

M. Guillaume Darrasse. Notre métier exige des décisions prises au plus près du client, ce qui explique qu'Auchan ait amorcé, depuis plusieurs mois, un retour à la responsabilisation locale. Nous considérons que les acteurs de terrain sont les mieux placés pour prendre des décisions pragmatiques.

S'agissant de la représentation des salariés, je considère que les dispositifs actuellement en place sont adéquats. Notre conseil d'administration comprend deux représentants des salariés et nous disposons de l'ensemble des instances représentatives du personnel, qu'il est essentiel de faire vivre pleinement. Cette approche nous a récemment permis d'orienter notre plan de sauvegarde de l'emploi vers une véritable préservation des postes, en adéquation avec les souhaits exprimés par nos organisations représentatives du personnel. Je suis convaincu que les dispositifs existants sont suffisants, à condition d'être pleinement mobilisés. Il nous appartient néanmoins, collectivement, de fournir un effort en matière de formation de l'ensemble des participants, car cela favorisera une meilleure compréhension des enjeux et, de notre part, une écoute attentive.

M. Barthélemy Guislain. À la différence d'autres entreprises, nous bénéficions d'une voie supplémentaire de dialogue social avec les représentants des porteurs de parts. Ces derniers représentent l'ensemble des salariés actionnaires et des fonds actionnaires. Ce dispositif revêt une importance capitale car, lorsqu'un salarié est actionnaire de son entreprise, il se montre encore plus exigeant quant aux stratégies arrêtées par la direction.

M. Benjamin Lucas-Lundy, rapporteur. Vous avez évoqué la fiscalité et les aides. Je souhaite rappeler que Decathlon versera, en 2024, un milliard d'euros de dividendes, un chiffre qu'il convient de garder à l'esprit.

Ma question s'inscrit dans la continuité de vos propos sur l'actionnariat salarié. Pourriez-vous préciser la part que représente l'actionnariat salarié dans l'ensemble du capital, ainsi que le profil des salariés actionnaires ? Par exemple, combien de caissiers d'Auchan sont actuellement actionnaires de l'entreprise ?

M. Barthélemy Guislain. J'ai préparé une documentation précise sur l'utilisation de ce milliard d'euros par Decathlon.

M. le rapporteur. Cette sollicitation est motivée par l'actualité, puisqu'une mobilisation est en cours chez Decathlon pour des augmentations de salaires. J'ai pris connaissance de ce chiffre dans la presse très récemment.

M. Barthélemy Guislain. Il est naturel que ce sujet suscite des discussions, en particulier lors des négociations salariales annuelles. Je vais détailler la répartition du milliard d'euros correspondant au versement de réserves en octobre 2024. L'AFM, actionnaire principal, a perçu 594 millions d'euros, les coactionnaires 260 millions d'euros, tandis que 146 millions d'euros ont été versés aux salariés. Sur les 594 millions d'euros alloués à l'AFM, rien n'a été directement versé aux actionnaires familiaux. Ces fonds ont été utilisés de la manière suivante : 266 millions d'euros pour soutenir Auchan, 15 millions d'euros pour Alinéa,

15 millions d'euros pour Flunch, 105 millions d'euros pour le Groupe Maisons de Famille et 193 millions d'euros pour le remboursement partiel de la dette bancaire liée au rachat de titres Decathlon. L'intégralité des 594 millions d'euros perçus par l'AFM a été réinvestie dans l'écosystème.

S'agissant de la répartition du capital, celle-ci varie selon les entreprises. Chez Auchan, après avoir atteint 2,5 milliards d'euros par le passé, les fonds salariés représentent actuellement environ 250 millions d'euros. Cette baisse s'explique par la vente massive de titres par les salariés ces dernières années, pour un montant total avoisinant 2 milliards d'euros. Ce phénomène est compréhensible. Dans un contexte de salaires affaiblis, de primes moins généreuses, d'intéressement moins favorable, nombre de collaborateurs ont arbitré afin de préserver leur niveau de vie. Aujourd'hui, la part de capital détenue par les fonds salariés chez Auchan est inférieure à 10 % – elle est probablement située entre 5 % et 6 % –, car l'entreprise traverse un cycle bas. En revanche, chez Decathlon et Leroy Merlin, elle avoisine les 15 %.

Quant à la proportion de salariés actionnaires, elle est de 80 % à 85 % chez Decathlon, Kiabi et Leroy Merlin. Un salarié peut en général devenir actionnaire après trois mois de présence dans l'entreprise. Chez Auchan, ce pourcentage est aujourd'hui significativement plus faible, en raison notamment d'un renouvellement important du personnel et de la tendance des salariés à vendre leurs actions dès qu'elles deviennent disponibles.

M. le rapporteur. Pouvez-vous préciser le pourcentage exact des actions détenues par les salariés ?

M. Guillaume Darrasse. La part est estimée à environ 9 %. Toutefois, puisque nous sommes dans le cadre d'une commission d'enquête, nous nous engageons à vous transmettre le chiffre exact par écrit.

M. le rapporteur. J'aimerais évoquer l'AFM avant de revenir sur la situation d'Auchan, qui est au cœur de nos préoccupations aujourd'hui. Vous avez mentionné des montants d'aides publiques et de fiscalité par entreprise. Pourriez-vous nous indiquer le montant global des aides publiques reçues par l'ensemble des entreprises de l'AFM depuis 2012 ?

M. Barthélemy Guislain. J'ai précédemment évoqué la balance entre les contributions et les aides publiques pour Decathlon et Leroy Merlin. Je m'engage à vous fournir ultérieurement des données détaillées couvrant la période mentionnée.

M. le rapporteur. Il y a quelques mois, l'Assemblée nationale a débattu de la question des aides publiques versées aux entreprises. Notre ancien collègue André Chassaigne, à la suite des annonces de plans sociaux chez Michelin et Auchan, avait interrogé le Gouvernement. Le Premier ministre de l'époque, M. Michel Barnier, avait répondu, au mois de novembre 2024 : « *Nous allons demander à l'Association familiale Mulliez ce qui a été fait de l'argent.* » Je me souviens précisément de cette formulation que j'avais jugée courageuse, car il est rare, dans cette enceinte, que le fait de donner des aides publiques soit ainsi assumé. Aussi, quelles ont été les démarches engagées, de la part de l'État ou de ses services, à la suite de cette déclaration, pour vous demander des comptes sur les aides perçues ?

M. Barthélemy Guislain. Je me souviens précisément de cette déclaration, qui concernait spécifiquement Auchan.

M. Guillaume Darrasse. Nous n'avons pas été sollicités.

M. le rapporteur. Votre réponse est claire, même si elle n'est pas celle que j'aurais espérée.

L'Association familiale Mulliez n'étant pas juridiquement constituée en groupe, elle n'est pas soumise à l'obligation de reclassement des salariés au sein des différentes entités de l'écosystème. Toutefois, dans le cas d'Alinéa, un engagement moral de reclassement dans d'autres entités relevant de votre périmètre avait été pris en 2020. Qu'en est-il depuis ? Par ailleurs, s'agissant du plan de sauvegarde de l'emploi en cours chez Auchan, un engagement similaire a-t-il été pris ou est-il envisageable qu'il le soit ?

M. Barthélemy Guislain. L'absence d'obligation légale de reclassement entre les entreprises de l'AFM ne signifie nullement que nous ne mettons pas en œuvre des démarches en ce sens. Bien au contraire, lors du plan de sauvegarde de l'emploi d'Alinéa engagé en mai 2020, un accord majoritaire a été conclu avec les principales organisations syndicales (CFE-CGC, CGT, FO et CFTC), qui allait largement au-delà des obligations légales. Il prévoyait notamment un reclassement interne au sein d'Auchan et de Ceetrus, ces deux entités appartenant au même groupe juridique qu'Alinéa, avec 750 postes proposés. Des actions concrètes ont également été menées pour favoriser le reclassement externe, y compris auprès d'autres entreprises de l'AFM, ainsi qu'auprès d'entreprises extérieures situées dans les mêmes bassins d'emploi. Plus de 600 courriers ont été adressés à des enseignes installées à proximité des magasins Alinéa concernés par les licenciements. Il ne s'agissait donc pas de simples engagements moraux, mais bien d'obligations contractuelles dûment formalisées. Environ 2 000 offres de reclassement externe ont été reçues, puis proposées aux salariés. Toutefois, aucune des personnes concernées par ce plan de sauvegarde de l'emploi n'a souhaité rejoindre une entreprise de l'AFM : toutes ont fait le choix de percevoir les indemnités légales et supralégales, malgré les 2 700 offres de reclassement soumises.

M. le rapporteur. N'est-il pas envisageable que ces offres de reclassement aient été jugées insatisfaisantes par les personnes concernées ?

M. Barthélemy Guislain. Il m'est difficile d'interpréter les raisons de ces refus. Néanmoins, l'accord comprenant ces conditions de reclassement avait été signé par les partenaires sociaux, ce qui suggère qu'elles avaient été jugées satisfaisantes. Comme je l'ai mentionné, la situation est complexe du point de vue des collaborateurs. Lorsqu'ils perdent leur emploi et que des indemnités leur sont proposées, ils préfèrent souvent les percevoir, épuiser leurs droits au chômage, puis chercher un emploi similaire à celui qu'ils occupaient auparavant.

M. le rapporteur. Je précise que certains partenaires sociaux, notamment la CGT et FO, n'avaient pas signé cet accord, évoquant des pertes de salaire, ce qui peut évidemment faire hésiter une personne à accepter.

Vous avez évoqué la question de la stabilité chez Auchan. Je compte dix-sept dirigeants en vingt ans ainsi qu'une succession de plans sociaux. Les organisations syndicales, que nous avons reçues juste avant vous, craignent que le dernier plan de sauvegarde de l'emploi n'assure pas la pérennité de l'entreprise et soit suivi par d'autres plans sociaux. Pouvez-vous fournir des éléments de nature à les rassurer ? Pouvez-vous expliquer les raisons de ce plan social et présenter les éventuelles solutions envisagées avant d'en arriver à cette situation ?

M. Guillaume Darrasse. Ce plan social trouve son origine dans le manque de compétitivité d'Auchan, qui s'explique par un ensemble de facteurs. L'un d'entre eux concerne les coûts, en particulier le poids des services centraux dont la taille exerce une pression plus importante sur les magasins que chez nos concurrents. Par ailleurs, la perte de chiffre d'affaires nous contraint à adapter nos structures managériales. À titre d'illustration, sur 100 euros de chiffre d'affaires, nous dégageons aujourd'hui 23 euros de marge, dont plus des deux tiers sont consacrés aux frais de personnel. Cette performance en baisse résulte principalement d'un désintérêt croissant pour les très grandes surfaces, ce qui s'explique par une perte d'attractivité commerciale. Le législateur n'a pas contribué à améliorer la situation puisqu'il a limité les promotions, qui constituaient un levier fort d'attractivité pour les hypermarchés. À cela s'ajoute l'arrivée de concurrents, notamment parmi les hard-discounters non alimentaires, qui disposent de centrales d'achats à l'étranger. Cette organisation leur permet d'acheter aux mêmes industriels que nous, mais à des prix très inférieurs, les marchés européens étant segmentés.

L'ensemble de ces éléments, conjugué à l'évolution de nos métiers vers le commerce en ligne, nous a conduits à mettre en œuvre ce plan social. Il va de soi que cette mesure ne constitue pas l'unique levier de compétitivité de l'entreprise et que nous avons en parallèle entamé un travail d'amélioration de notre performance à l'achat. Auchan a toujours cultivé une relation étroite avec le monde industriel, en se positionnant comme l'un des distributeurs les plus équitables en matière de rémunération. À mon arrivée – récente – dans l'entreprise, j'ai toutefois constaté des écarts de conditions que je considère injustifiés, et qui nuisent fortement à notre compétitivité, en particulier dans des secteurs d'activité où la marge nette avoisine 2 %. C'est pour cela que nous avons entrepris de renforcer notre performance à l'achat, afin de rivaliser avec nos concurrents sur les prix. Nous avons également revu notre modèle en réduisant les surfaces et en recentrant notre offre sur les produits du quotidien et les produits frais. Par ailleurs, nous avons repensé notre mode de direction afin de favoriser la prise de décisions au plus près du terrain. Enfin, nous avons revisité certains aspects de notre stratégie commerciale.

M. le rapporteur. Les organisations syndicales d'Auchan Retail nous ont alertés quant à certaines orientations stratégiques qu'elles estiment préjudiciables. Les représentants syndicaux affirment avoir émis des alertes, laissant entendre que, si leur avis avait été écouté, la situation que vous décrivez aurait pu être évitée. Quelle est votre analyse ? Reconnaissez-vous des erreurs stratégiques ayant contribué aux difficultés qui ont conduit à cette réduction d'effectifs ? Ces erreurs auraient-elles pu être évitées si les salariés et leurs représentants avaient été davantage associés aux choix de l'entreprise ? Vous mentionnez votre volonté de resserrer les liens avec le terrain ; comment envisagez-vous concrètement cette implication accrue des salariés ?

M. Guillaume Darrasse. Je reconnais que, dans certains domaines tels que les systèmes d'encaissement, une meilleure implication des salariés aurait pu être bénéfique. Ma réponse est cependant nuancée selon les sujets. En ce qui concerne certaines orientations stratégiques telles que le virage vers le format supermarché, je ne suis pas convaincu que les collaborateurs, attachés au modèle du grand hypermarché, auraient nécessairement soutenu cette option. Il faut distinguer les domaines où l'apport des salariés aurait été précieux de ceux où il aurait pu freiner des évolutions nécessaires.

M. le rapporteur. Pourriez-vous nous éclairer sur l'influence de la situation géopolitique, notamment la guerre en Ukraine et les tensions avec la Russie, sur vos difficultés actuelles ? Étant donné les activités d'Auchan dans ces régions, quelle part attribuez-vous à cette situation dans l'analyse de vos difficultés et dans vos choix stratégiques ?

M. Guillaume Darrasse. En ce qui concerne la France, l'impact est nul. Nous appliquons un principe de subsidiarité et de fonctionnement autonome à nos différentes zones géographiques. Il est impossible d'imputer les difficultés rencontrées en France aux situations que nous connaissons en Ukraine et en Russie.

M. Barthélemy Guislain. Les répercussions se manifestent directement sur la valeur de nos entreprises. Celle-ci est établie par des experts indépendants, qui prennent en considération une pluralité de facteurs, parmi lesquels le risque géopolitique occupe une place importante. Notre situation présente un caractère singulier puisque nous sommes implantés à la fois en Ukraine et en Russie, ce qui est relativement rare. En conséquence, la valorisation des entreprises, y compris celles affichant de bonnes performances dans ces deux pays, a été significativement révisée à la baisse. Cette dépréciation a un impact indirect sur les salariés français.

Mme Estelle Mercier (SOC). Je souhaite, en premier lieu, exprimer un certain malaise quant à l'usage récurrent des termes « charges sociales » plutôt que « contributions sociales » et quant à la mise en parallèle des impôts versés et des aides publiques perçues. Cette approche laisse penser que les entreprises procéderaient à une forme d'optimisation en évaluant un équilibre entre ce qu'elles acquittent et ce qu'elles reçoivent. J'ose espérer que telle n'est pas la philosophie d'Auchan ni celle de l'AFM. L'impôt participe à la solidarité nationale en finançant des services publics d'intérêt général, tandis que les contributions sociales constituent le socle de notre système de protection sociale. Les exonérations de cotisations patronales, lorsqu'elles ne sont pas intégralement compensées, peuvent finalement fragiliser le niveau des prestations sociales auxquelles les salariés ont droit.

Les organisations syndicales ont fait état d'un sous-investissement dans la modernisation des magasins. Ceci aurait, selon elles, contribué à une perte d'attractivité. Quel est votre sentiment ?

Bien que le dialogue social existe et soit jugé globalement satisfaisant, les représentants syndicaux indiquent qu'ils ne sont pas suffisamment associés aux réflexions stratégiques et économiques, se trouvant trop souvent placés devant des décisions déjà prises. Quel est votre point de vue et quelles perspectives d'amélioration envisagez-vous ?

Enfin, vous avez rappelé l'importance que vous accordez au partage de la valeur et à l'accompagnement des salariés face aux mutations des métiers du commerce. Ces transformations, qu'il s'agisse de la concurrence exercée par des acteurs tels qu'Amazon ou, plus récemment, des plateformes d'origine chinoise, ne sont pas nouvelles. Quelles actions concrètes ont été mises en œuvre en matière de formation et d'accompagnement, afin de permettre à vos salariés de s'adapter durablement à ces mutations ?

M. Guillaume Darrasse. Nous avons défini un plan triennal ambitieux de modernisation d'une part significative de notre parc de magasins. Il prévoit la rénovation complète de plus des deux tiers de nos hypermarchés, incluant des réductions de surface, ainsi que la modernisation d'une partie des 94 magasins Casino récemment acquis. Le budget annuel alloué à ce programme s'élève à plus de 300 millions d'euros.

Je souhaite nuancer l'idée selon laquelle nous aurions orienté nos investissements prioritairement vers l'international au détriment du territoire national. En réalité, le développement international du Groupe Auchan a renforcé notre compétitivité, notamment dans le secteur non alimentaire, en permettant une politique d'achats groupés.

Après un an à la tête de l'entreprise, je constate effectivement un niveau élevé de dialogue social chez Auchan, qui respecte scrupuleusement ses obligations légales en matière de partage d'informations. Nous pourrions sans doute améliorer la pédagogie autour de nos décisions et renforcer encore ce dialogue, mais le consensus ne peut, par nature, être systématiquement atteint.

Nous disposons par ailleurs d'un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels en entreprise (GEPP). Il est vrai que nos métiers ont connu des mutations profondes, et Auchan a souvent joué un rôle pionnier dans leur accompagnement, notamment à travers le développement des courses en ligne. Il importe toutefois de souligner que la transformation d'actifs physiques tels que nos magasins ne peut s'opérer instantanément. Nous devons en outre faire face à des modèles concurrentiels très différents, certains bénéficiant d'avantages fiscaux notables et reposant sur des logiques de création de valeur distinctes. À titre d'exemple, certaines plateformes américaines accusent des pertes dans leur activité de commerce de détail, tout en engrangeant des bénéfices substantiels à travers leurs services informatiques notamment. Si l'adaptation de nos métiers est indispensable, il serait illusoire de penser que nous pourrions devenir des spécialistes du numérique en quelques années. Nous nous efforçons néanmoins d'attirer les compétences nécessaires face à cette concurrence.

M. Barthélemy Guislain. Trois de nos sites internet figurent aujourd'hui parmi les dix sites les plus fréquentés en France. La transformation constitue une nécessité impérieuse pour les entreprises familiales telles que la nôtre. Les décisions que nous prenons actuellement engagent notre avenir à long terme, à la différence des entreprises cotées dont les logiques de gouvernance répondent à d'autres temporalités. Notre histoire, qui s'étend sur plus de soixante ans, nous a appris qu'un marché peut s'effondrer rapidement. L'Association familiale Mulliez a considérablement évolué, mais elle doit continuer de se transformer pour demeurer compétitive.

Notre modèle repose sur un principe de solidarité : les entreprises performantes soutiennent celles qui traversent des difficultés. S'il est vrai que nous parlons beaucoup de transformation numérique, un enjeu majeur réside dans la décarbonation de nos modèles. En tant qu'acteurs de la distribution, nous commercialisons des produits et il nous appartient donc de travailler en ce sens. Je peux assurer que plusieurs de nos entreprises sont d'ores et déjà solidement engagées dans cette transition. Ainsi, les structures les mieux préparées et les plus performantes soutiennent celles qui sont, pour l'heure, en retrait ou en situation plus fragile. C'est le cas d'Auchan aujourd'hui, mais viendra un moment où l'enseigne retrouvera sa solidité et pourra à son tour soutenir les entreprises traversant des difficultés. Nous sommes familiers de ces cycles.

La transformation repose en outre sur une vigilance constante afin de percevoir les tendances émergentes et de les embrasser avec réactivité. Ce n'est pas un hasard si Auchan s'est associé à Alibaba, géant du numérique en Chine, afin qu'il l'accompagne dans la digitalisation de ses activités sur ce marché. Ce partenariat nous a à la fois permis d'accompagner nos entreprises dans cette mutation et d'apprendre beaucoup dans le domaine du numérique. Une grande part de la transformation repose sur cette ouverture au monde, sur la capacité à nouer des partenariats et à envisager l'activité commerciale sous des prismes nouveaux.

Une part significative de la marge des grandes plateformes mondiales provient désormais de la monétisation du trafic client – on parle de « retail media ». Nous envisageons donc de créer ensemble une grande plateforme de « retail media » ; il n'y a pas de raison que

ce qui constitue la principale source de revenus d'Amazon et de Walmart ne profite pas aussi aux commerçants français.

M. le rapporteur. Je souhaite terminer en abordant la stratégie globale du groupe en ce qui concerne la fermeture de plusieurs hypermarchés. Quels critères ont guidé le choix des magasins à fermer ? S'agit-il uniquement de considérations de rentabilité financière ou prenez-vous également en compte les spécificités locales ? Plus précisément, pouvez-vous nous éclairer sur les raisons de la fermeture du site de Clermont-Ferrand ?

M. Guillaume Darrasse. La situation financière globale de l'entreprise ne nous permet pas de conserver des sites extrêmement déficitaires. Les magasins que nous fermons sont ceux pour lesquels nous n'envisageons pas de retour à la rentabilité dans les cinq prochaines années. Bien que cette décision soit nécessaire à la pérennité de l'entreprise, nous sommes pleinement conscients de son impact humain.

Lors d'une précédente audition, j'avais présenté des chiffres illustrant l'augmentation significative des surfaces commerciales autour de ces magasins, souvent dans des zones sans expansion démographique. Cette concurrence accrue a entraîné une baisse du chiffre d'affaires. Pour le magasin de Clermont-Ferrand, nous avons constaté l'ouverture à proximité de trois ou quatre « drives » concurrents et de cinq à six hard-discounters alimentaires ainsi que l'apparition de 13 000 mètres carrés de surface commerciale dans la zone de chalandise.

Lorsqu'une entreprise se trouve dans une telle situation, il est, de manière générale, nécessaire de procéder à des choix difficiles. Nous mettons tout en œuvre pour identifier des solutions, tant à l'égard des salariés qu'en matière de revitalisation des sites affectés, lorsque cela s'avère possible. Des solutions et des repreneurs ont déjà été trouvés pour les six plus petits magasins appelés à fermer. S'agissant des hypermarchés appelés à fermer, nous nourrissons l'espoir de trouver des solutions similaires. Pour l'un d'entre eux, nous avons d'ailleurs, de manière quasi certaine, trouvé une issue favorable.

M. Guillaume Gardillou, directeur des affaires publiques d'Auchan Retail. En ce qui concerne le site de Clermont-Ferrand, je suis en contact avec le maire, M. Olivier Bianchi, depuis 2018. Nous avons organisé plusieurs réunions sur l'avenir de ce site, envisageant notamment une réaffectation axée sur la culture. Nous avons cofinancé des études pour explorer la piste d'une redéfinition complète de l'usage des lieux. Malgré ces efforts, le chiffre d'affaires du magasin n'a cessé de se dégrader. Nous maintenons malgré tout le dialogue. J'ai à nouveau rencontré M. Bianchi il y a trois semaines, après l'annonce de la fermeture, pour discuter de l'avenir du site.

M. le président Denis Masségli. Je vous propose de compléter nos échanges en répondant par écrit au questionnaire que nous vous avons transmis. Je vous remercie.

La séance s'achève à dix-huit heures dix.

Présences en réunion

Présents. – M. Benjamin Lucas-Lundy, M. Denis Masségia, Mme Estelle Mercier