

La coûteuse, mais prometteuse de Dia a démarré

Le premier des 750 magasins Dia amenés à changer d'enseigne vient de basculer en Carrefour Contact, à Biarritz. LSA analyse cette mutation du réseau à hauts risques, mais également à fort potentiel, qui doit se dérouler dans les deux ans à venir.

Un rachat onéreux

600 M€
déboursés par Carrefour
(avec une dette estimée
à 200 M€ pour Dia)

80 à 100 M€
injectés en 2015 pour
la transformation
de l'enseigne

Un enjeu majeur, la montée en gamme

Dia est positionnée sur un créneau en perte de vitesse (le hard-discount) avec deux formats de magasins :

- **CENTRE-VILLE**
(300 m² de surface moyenne et un CA de 2 M€ à 4 M€)
- **PÉRIPHÉRIE**
(900 m² de surface moyenne et un CA de 3 M€ à 9 M€)

Changement en magasins de proximité

- **CARREFOUR CONTACT**
(zone rurale, surface de 350 à 900 m², CA de 2 M€ à 6 M€, panier moyen de 15 à 28 €)
- **CARREFOUR CITY**
(centre-ville, surface de 200 à 900 m², CA de 2 M€ à 10 M€, panier moyen de 7 à 15 €)
- **CARREFOUR MARKET**
(supermarchés, surface de 1 000 à 3 500 m², CA de 7 M€ à 45 M€)

Sources chiffres : Carrefour et Dia

Le coup d'envoi de la transformation de Dia vient d'être donné à Biarritz, dans la discrétion. Le désormais ex-Dia de la ville des Pyrénées-Atlantiques bat pavillon Carrefour Contact depuis le 15 avril, et préfigure ce que le réseau va devenir dans les deux années prochaines. Pourquoi deux ans ? Parce que c'est le délai durant lequel Carrefour pourra encore utiliser la marque Dia, après le rachat du réseau et de ses 813 magasins effectué l'an dernier, pour 600 millions d'euros.

Le tableau de marche est simple : Dia va s'effacer pour intégrer le réseau de proximité de Carrefour, plus clinquant et rémunérateur, sous la bannière de Carrefour Market et des enseignes Carrefour Contact et City. Une montée en gamme qui implique, et c'est là que la tâche se complique, de transformer assez vite un parc hétérogène de plus de 750 magasins et 550 000 m² – l'Autorité de la concurrence a validé le rachat, à la condition expresse de céder 56 points de vente. « *Le projet Dia, c'est d'abord de ne pas poursuivre le positionnement hard-discount* », déclarait il y a quelques semaines Jérôme Bédier, directeur général délégué de Carrefour. Il va donc falloir changer la façade, mais aussi l'offre et le positionnement. Une mission qui n'est pas sans risques, tout d'abord d'un point de vue opérationnel.

« *En moyenne, la transformation d'un magasin dure un mois, avec une fermeture complète. On casse tout, et on refait à neuf l'intérieur par rapport aux modèles existants* », indique Cyril Boulay, délégué syndical central d'Erteco, structure regroupant les magasins Dia.

Adaptations du sol au plafond

Gilles Hébert, directeur régional de Carrefour Proximité Sud-Ouest, qui a piloté cette première conversion, précise que « *les travaux ont duré une vingtaine de jours. Pendant cette période, nous avons pu former l'équipe. Celle-ci a d'ailleurs été renforcée, avec le recrutement en local de quatre équivalents temps-plein supplémentaires* ». Lors de ce temps de remise à niveau du site, les salariés sont envoyés en formation dans les magasins portant leur future enseigne.

Cette année, Carrefour a prévu de consacrer une enveloppe importante de 80 à 100 millions d'euros pour amorcer la transformation de son réseau. Car rouvrir sous une nouvelle enseigne nécessite de sérieuses adaptations. « *Dans le magasin de Biarritz, les changements les plus visibles concernent la zone de caisses, l'éclairage, et le mobilier qui a été entièrement changé, avec notamment la mise en place de meubles de froid à portes fermées. Il propose aussi un meuble dédié aux produits bio et sans gluten, et un autre pour les produits régionaux* », poursuit Gilles Hébert.

DIA FRANCE EN CHIFFRES

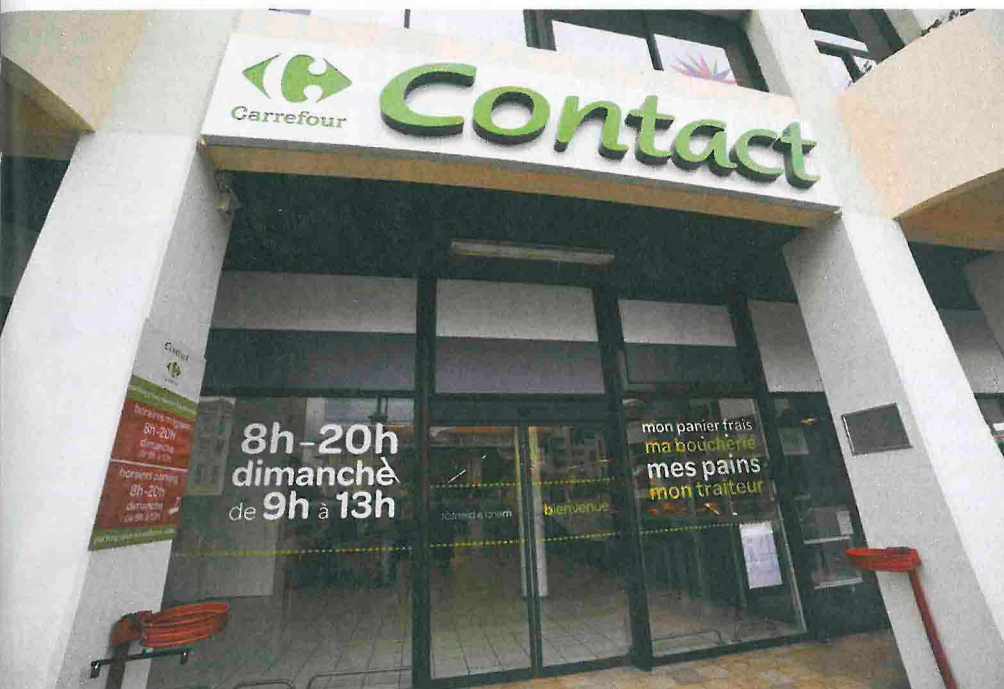
1,9 Mrd€
de CA en 2014
(estimation)
813 magasins
(56 devront être cédés pour des raisons de monopole)
550 000 m²
de surface commerciale

Sources : Dia, Carrefour et estimation LSA

1,3%
de part de marché en valeur

Source : Kantar Worldpanel, en CAM à P3 2015

use transformation



CARREFOUR ET DIA, UNE RELATION TUMULTUEUSE

2011

Carrefour se sépare de Dia via un spin-off (cotation à la Bourse de Madrid)

juin 2014

Acquisition de Dia France par Carrefour

1^{er} janvier 2015

Intégration de Dia France dans les comptes de Carrefour

15 avril 2015

Premier Dia transformé en Carrefour Contact

2017

Fin théorique du transfert du parc, et retour espéré à l'équilibre financier

Mais une fois le magasin modifié, un énorme travail reste à faire, ne serait-ce qu'au niveau des tâches quotidiennes du personnel. La mise en rayon ne se fera plus directement en cartons, comme elle se pratique dans le hard-discount. Ce qui prend davantage de temps. Et il faut revoir de fond en comble l'agencement. Un Dia compte environ 4 000 références, contre 8 000 pour un Carrefour City, 8 000 à 12 000 pour un Carrefour Contact, et même 15 000 pour un Market. À surface égale, il est nécessaire de tout faire entrer. À Biarritz, la surface de vente reste de 800 m², mais l'assortiment passe de 3 000 à plus de 9 000 références, avec une proportion importante de produits à marque Carrefour et un développement du non-alimentaire, comme il est d'usage chez Carrefour Contact.

Sur le plus long terme, un autre chantier s'ouvre, et pas des moindres puisqu'il s'agit de la logistique. Dia dispose de son propre réseau, tout comme Carrefour, ce qui fait planer des incertitudes autour d'une possible mutualisation, ou des répercussions sur les services centraux de Dia. Le tout en évitant les ruptures, un problème déjà pointé du doigt.

Accélération à partir de septembre

En raison de la multitude de réglages à opérer, les premières conversions de magasins devraient s'opérer sans précipitation, pour observer les procédures et être

Vingt jours de travaux ont été nécessaires pour que le magasin Dia de la rue Petit devienne un Carrefour Contact, à Biarritz.

en mesure de les répliquer. « C'est à partir de septembre que le rythme devrait s'accélérer », estime Cyril Boulay. Mais Carrefour a d'ores et déjà décidé la mise en place de plusieurs mesures pour accompagner cette transition et habituer sa future clientèle. Quelque 200 à 300 références de produits MDD Carrefour sont disponibles chez Dia depuis le mois dernier, accompagnées de promotions plus simples sur les produits de tous les jours... Côté magasin, du personnel sera affecté en renfort là où ce sera nécessaire.

Ces efforts destinés à redonner de l'attractivité à l'enseigne ne seront pas de trop. Car les ventes de Dia reculent en moyenne de 10 % par an depuis trois ans, et l'entreprise perdait entre 5 et 10 millions d'euros par mois fin 2014. Avec la forte augmentation des référencements et le basculement vers des enseignes plus attractives, qui profitent de l'engouement pour la proximité, le nouveau propriétaire de Dia attend une amélioration des ventes et des marges. Le retour à l'équilibre « est prévu en 2017 », selon les déclarations de Paul-Jean Sivignon, directeur général délégué de Carrefour en charge des finances. Reste une donnée fondamentale, qui est l'adhésion des clients. Habités à effectuer leurs courses chez Dia, seront-ils enthousiasmés par des enseignes plus qualitatives, ou rebutés par une image prix plus élevée? ■

RETROUVEZ
LE DIAPORAMA
SUR LSA.FR



MORGAN LECLERC