

Dia, l'accident industriel de Carrefour

Après avoir racheté à prix d'or son ex-filiale en 2014, Carrefour n'a pas réussi son pari de la transformer en réseau de proximité. Depuis, les fermetures se succèdent, et les pertes s'accumulent.

POURQUOI L'OPÉRATION ÉTAIT SÉDUISANTE

- **Rachat de 800 magasins** destinés à renforcer la proximité.
- **Acquisition rapide de parts de marché** (1,8%) avec un

réseau qui générerait 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

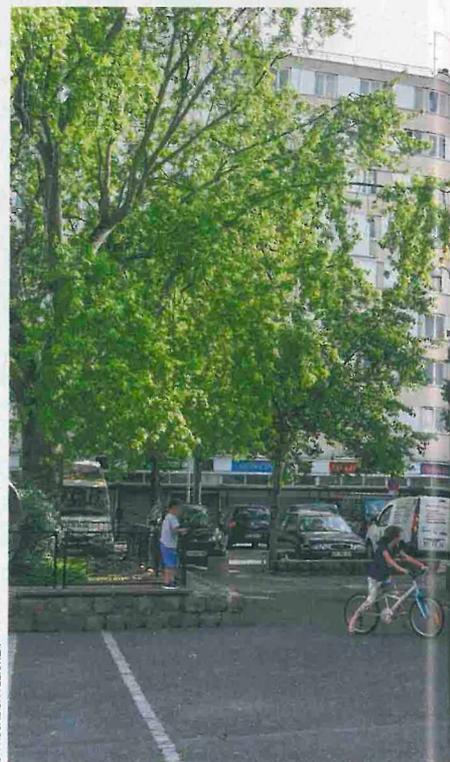
- **Amélioration du maillage territorial**, à Paris et dans le Sud notamment.

POURQUOI CELA N'A PAS FONCTIONNÉ

- Les zones de chalandise n'étaient **pas adaptées aux formats de la proximité**.
- Un grand

nombre de magasins accusait des **pertes récurrentes**.

- L'acquisition s'est faite à un **prix très élevé**.



© PASCAL SITTLER/REA

C'est désormais officiel : sur les 273 magasins ex-Dia dont Carrefour veut se séparer, une poignée seulement devrait trouver des repreneurs. Près de 227 n'ont pas eu cette chance et devraient prochainement fermer. Le chiffre définitif pourrait même être légèrement supérieur. Ce nouvel épisode, qui ne sera pas sans conséquences commerciales et sociales, symbolise les errements liés au rachat de cette filiale en 2014, présenté comme une superbe opportunité. Las ! Sur plus de 800 magasins repris au départ, il en restera bientôt moins de 400 dans le giron de Carrefour, en plus de pertes financières qui se sont creusées exercice après exercice. Cette histoire est un feuilleton. Car Carrefour a racheté une filiale qui lui avait appartenu. Jusqu'en

2011, en effet, le groupe Dia (et donc son activité française), héritage de la fusion avec Promodès, était dans le giron de Carrefour. Jusqu'à ce que le distributeur décide de s'en séparer via une cotation en Bourse.

« Un prix non rationnel »

Lars Olofsson, alors président, légitimait l'opération par la volonté de « *concentrer ses ressources sur la marque Carrefour* ». Les analystes sont dubitatifs : si les actionnaires peuvent être satisfaits (engrangent au passage les 2,4 milliards d'euros de l'introduction en Bourse), l'intérêt est beaucoup plus limité pour l'entreprise.

Trois ans plus tard, un autre dirigeant est aux commandes. Georges Plassat décide alors de casser sa tirelire pour racheter son ancien réseau en France,

Vingt ans de va-et-vient

► 1999

Dia intègre le périmètre du groupe Carrefour à l'occasion de la fusion avec Promodès.

► Juillet 2011

Carrefour se sépare de sa filiale Dia via une introduction en Bourse qui la valorise à 2,4 milliards d'euros.

► Juillet 2014

Carrefour annonce le rachat de Dia France (environ 800 magasins dont 600 intégrés et 200 franchisés) pour 600 millions d'euros.

► Novembre 2014

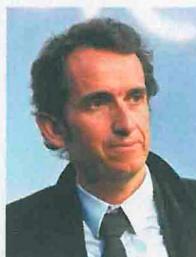
L'Autorité de la concurrence autorise le rachat à condition que Carrefour se sépare de 56 magasins.

► Avril 2015

Un premier Dia bascule en Carrefour Contact (à Biarritz). Les magasins deviennent des Carrefour Market, Contact, Contact Marché ou City.



La greffe des Contact Marché dans les quartiers populaires n'a pas pris. Comme 226 autres ex-Dia, celui de Rosny-sous-Bois (93) va fermer.



© PASCAL SITTLEIREA

« Le groupe a investi très massivement sur Dia. Le résultat est sans appel. Nous avons perdu 150 M€ en 2017 et, si nous n'agissons pas, il en ira de même en 2018. Nous n'avons pas d'autre solution que de sortir du groupe les magasins en grande difficulté. »

Alexandre Bompard,
PDG de Carrefour,
le 23 janvier 2018

avec une idée derrière la tête : le convertir en magasins de proximité sous enseigne Carrefour, compte tenu de l'appétence des consommateurs pour ce format. Côté pile, l'opération est alors présentée comme une affaire en or. Dans une note d'analyse, Natixis voit cette acquisition « *comme une opportunité qu'il ne fallait pas manquer* » avec le gain de près de 600 000 m² de surfaces commerciales et entre 1 et 2 points de part de marché. Côté face, il a fallu déboursier 600 millions d'euros. Il se murmure rapidement que Carrefour a surpayé Dia, là où Casino ne proposait pas plus de 400 millions d'euros. « *On s'est fait tacler sur un prix non rationnel* », avançait alors un soutien de Casino.

Une fois l'affaire bouclée, les premières conversions de magasins s'opèrent. En interne, on estime que le potentiel de cette acquisition représente d'un seul

coup l'équivalent « *de huit à dix ans de croissance de la branche proximité* ». Des points de vente sont cédés sous l'injonction de l'Autorité de la concurrence, et une centaine de magasins aux performances décevantes sont mis en vente, sans trouver beaucoup d'acquéreurs. Carrefour crée même une nouvelle enseigne taillée pour la bataille des prix, Contact Marché, pour les ex-Dia des zones très populaires.

Une ardoise finale de 1 milliard d'euros

Assez vite, le distributeur se rend compte que la greffe ne prend pas. Les emplacements des magasins, dans des zones à faible pouvoir d'achat, ne correspondent pas aux canons de la proximité espérés. Les ventes ne sont pas au rendez-vous, sans compter les investissements massifs à effectuer pour transformer le parc. Les pertes se transforment en puits sans fond. Elles atteignent 72 millions d'euros en 2015. Puis doublent en 2016. Pierre-Jean Sivignon, directeur financier du groupe, annoncera en mars 2017 viser l'équilibre pour la fin de l'année. Peine perdue, puisque les pertes atteindront de nouveau 150 millions d'euros pour cet exercice-là. C'est simple, à ce jour, la « belle affaire » aura coûté au minimum 1 milliard d'euros (achat compris mais hors frais sociaux) sans rapporter un kopeck.

Assez logiquement, Alexandre Bompard, nommé président de Carrefour à l'été 2017, décide d'arrêter les frais. Début 2018, le jeune PDG range parmi les foyers de perte massifs « *une partie du parc des magasins ex-Dia en France* ». Les fameux 273 points de vente mis en vente avec un message clair : ils seront appelés à fermer faute de repreneurs. Selon Carrefour, les magasins non repris baisseront définitivement le rideau « *entre le 30 juin et fin juillet* ». L'impact social ne sera pas mince, avec pas loin de 2 000 personnes concernées. Un PSE signé en avril prévoit que chaque salarié dont le magasin fermera recevra trois propositions de reclassement, dont au moins deux en interne. La CGT, non signataire du PSE, pour qui « *Carrefour n'a pas vraiment cherché de repreneur* », dénonce une « *casse sociale organisée* ». Difficile de croire en effet que tous les salariés retrouveront un poste. ■

MORGAN LECLERC

► Mai 2015

Carrefour annonce la vente (ou la fermeture faute de repreneurs) d'une centaine de magasins Dia d'ici à la fin 2016.

► Mars 2017

Le distributeur indique que le montant des pertes de Dia a été encore plus élevé en 2016 qu'en 2015.

► Janvier 2018

Carrefour déclare vouloir se séparer de 273 magasins ex-Dia « *en grande difficulté* », soit en les revendant, soit en les fermant faute de repreneurs.

► Mai 2018

Au moins 227 Carrefour ex-Dia n'ont pas trouvé de repreneur et devraient fermer cet été. Sur les 800 rachetés en 2014, moins de 400 demeureront alors dans le groupe.