

Casino : un démantèlement provoqué par la gestion désastreuse de son actionnaire

La vente de Casino va finalement donner lieu au démantèlement du groupe, qui se sépare de ses supermarchés et de ses hypermarchés. 6 000 emplois seraient menacés. C'est peu surprenant vue l'ardoise financière laissée par son actionnaire Jean-Charles Naouri.

Lorsque , acculé par les dettes, Jean-Charles Naouri s'est vu contraint au printemps dernier de lancer la vente du groupe Casino qu'il a façonné depuis vingt-cinq ans, on a un temps pu croire que ce serait sans dégâts sur les 50 000 emplois que l'enseigne compte en France.

Les milliardaires Daniel Kretinsky et Marc Ladreit de Lacharrière, ainsi que le fonds britannique Attestor - le consortium de repreneurs désignés - semblaient avoir les reins assez solides pour que se poursuive l'activité du groupe, qui comprend aussi en France les enseignes Monoprix, Franprix, Spar, Naturalia et le site Cdiscount.

L'opération financière alambiquée, qui sera actée au premier trimestre 2024, devrait voir le trio injecter 1,2 milliard d'euros d'argent frais, et surtout, la dette de Casino serait apurée de 5 milliards d'euros - de nombreux créanciers se retrouvant par ailleurs lésés, comme nous l'expliquions ici

« Nous apportons plus de 1 milliard d'euros immédiatement. De quoi sécuriser financièrement le groupe et en même temps financer ses investissements industriels nécessaires à son redressement opérationnel dans les magasins et dans les prix », déclarait, rassurant, le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky au Point en mai

L'empire Casino s'effondre après dix ans de mauvais choix

À l'été, les représentant·es des salarié·es des divers syndicats ne prévoyaient pas de démantèlement du groupe. « On s'attendait seulement au passage en franchise de quelques magasins, comme le consortium l'avait toujours dit » racontait récemment à Ouest France Jean Pastor, délégué syndical CGT.

Mais aux Échos , le milliardaire tchèque avait précisé en juillet que « stratégiquement, Casino est bien positionné avec Monoprix, Franprix et la proximité. Le vrai problème, ce sont les hypermarchés et les supermarchés Casino qui perdent beaucoup d'argent ». Une déclaration qui ne laissait présager rien de bon.

Les semaines suivantes, Casino a publié des résultats financiers désastreux. Au seul premier semestre 2023, ses pertes se sont élevées à 2,23 milliards d'euros, le trou dans la trésorerie atteint 2 milliards d'euros et, selon La Lettre, la branche hypermarché et supermarché de l'enseigne Casino devrait à elle seule perdre 1 million d'euros cette année - en comptant les pertes exceptionnelles.

L'accentuation continue en 2023 des difficultés financières a fini de lever le voile sur les intentions des repreneurs. Ils ont fait pression sur Jean-Charles Naouri pour qu'il cède les principales sources de perte avant qu'ils ne reprennent officiellement le groupe. Daniel Kretinsky, qui est sur tous les dossiers chauds du moment - Atos, Editis, le secteur de l'énergie, etc. - ne veut pas injecter trop de milliards pour redresser Casino, au risque de s'y brûler les ailes.

Démantèlement

On a donc appris en ce mois de décembre que le groupe comptait finalement vendre la totalité de sa branche supermarché et hypermarché Casino - près de 500 magasins pour environ 20 000 emplois - entraînant potentiellement la disparition de la marque doyenne de la distribution française

La plupart des grandes enseignes du secteur se sont positionnées sur le dossier. Et ce lundi 18 décembre, le groupe Casino a publié un communiqué annonçant être en négociations exclusives avec Intermarché (groupe Les Mousquetaires) allié avec Auchan (famille Mulliez) pour le rachat de 313 magasins, sur un prix de base de 1,35 milliard d'euros.

À cela, il faut ajouter une transaction en cours entre Casino et Intermarché : ce dernier s'étant déjà engagé à reprendre à terme près de 180 hypermarchés et supermarchés Casino. Pas idiot car les deux groupes partagent la même centrale d'achat, la société Auxo.

Hélas, ce n'est pas pour autant que la casse sociale sera évitée chez Casino. Elle pourrait même se chiffrer en milliers d'emplois dans les différents sièges et entrepôts du groupe, qui remplissent des missions qu'Intermarché et Auchan possèdent déjà en interne. L'avenir de la filiale logistique historique de Casino, Easydis, qui livre les clients et approvisionne les magasins, est notamment en suspens. Elle emploie environ 2 200 personnes.

De même, concernant le siège historique situé à Saint-Étienne qui emploie encore 2 000 salarié·es, les experts se succèdent dans la presse financière pour dire que, après la vente des supermarchés et des hypermarchés, de nombreux emplois seront obsolètes, que ce soit dans les RH, le marketing ou la gestion. Conscient de l'importance de l'entreprise Casino dans une zone par ailleurs marquée par la désindustrialisation, le ministre de l'économie et des finances Bruno Le Maire s'est toutefois engagé à ce que le siège de Saint-Étienne soit maintenu. Mais s'agira-t-il d'une coquille vide ?

Il serait envisagé par la future direction un regroupement avec les autres sièges du groupe, notamment ceux de Franprix à Vitry et de Monoprix à Clichy, qui emploient chacun environ 1 000 salarié-es. La liste est non exhaustive, mais en tout « ça fait plus de 6 000 postes menacés (dans l'Hexagone) », s'inquiète le syndicaliste Jean Pastor dans Ouest France

Naouri ciblé

Qu'un tel colosse de la grande distribution en France s'effondre interroge. Comment cela a-t-il pu être possible ? D'aucuns se retournent contre l'actionnaire Jean-Charles Naouri. Même les héritiers du fondateur de Casino, Geoffroy Guichard, viennent de s'associer à des plaintes déposées en février, pour trouver les responsables de la chute du groupe.

Ils ciblent l'actionnaire actuel : « Le choc pour nous est de réaliser à quel point M. Naouri a trahi les valeurs sociales et de frugalité promues par notre ancêtre et de voir la situation terrible des salariés », a expliqué au Monde Théodore Guichard, le président de l'association familiale rassemblant la descendance du fondateur.

Lorsqu'il avait débarqué dans les années 1990 à Saint-Étienne, Jean-Charles Naouri était pourtant venu plein d'idées. Des cadres du groupe se souviennent encore du moment où, sans grande modestie, il leur avait annoncé qu'avec son équipe de technocrates venant des plus grandes écoles parisiennes, il allait « remettre de l'intelligence dans l'entreprise ». Ces mêmes cadres avaient été, du reste, plutôt convaincus dans un premier temps par les choix de l'homme d'affaires.

Deux exemples : le pari fait sur les magasins de proximité, qui constituent aujourd'hui les pépites que le consortium mené par Daniel Kretinsky veut conserver ; ainsi que la création de GreenYellow, une entreprise de centrales photovoltaïques situées sur les toitures et les ombrières des parkings des centres commerciaux du groupe Casino. Une idée originale qui a valu à cette entreprise de devenir un acteur majeur de la transition énergétique en France et à l'international... Hélas, Jean-Charles Naouri l'a vendue en 2022 pour éponger ses dettes.

C'est là toute l'histoire de la chute du capitaliste français : derrière quelques idées bien senties, Jean-Charles Naouri s'est perdu dans ses élucubrations financières. Lui qui, en tant que conseiller clé de Pierre Bérégovoy au ministère des finances, a largement participé à libéraliser les marchés financiers en France dans les années 1980. Il a su dès le début de son aventure entrepreneuriale employer les techniques financières et comptables les plus sophistiquées pour grandir toujours plus et passer sous les radars.

Le développement exponentiel de son groupe - en vingt ans, Casino a entre autres acquis les enseignes Monoprix, Franprix, Leader Price, Spar, Cdiscount, Naturalia, et s'est aussi implanté en Argen-

tine, en Uruguay, en Colombie et au Brésil - a été permis par la contraction massive de dettes. Contraction massive qui fut possible grâce à la mise en place d'un échafaudage opaque de « holdings » - des sociétés sans activité qui peuvent s'endetter et dont le seul objet est d'en détenir d'autres afin d'en percevoir les dividendes.

Il a concrètement endetté sa holding Rallye, propriétaire de Casino, à hauteur de 2,8 milliards d'euros. Or le seul moyen de rembourser cette dette était de faire remonter des dividendes du groupe Casino... lui-même hyper endetté - environ 7 milliards d'euros.

Problème, dans un secteur de l'alimentaire où il a fait face à une rude concurrence, Jean-Charles Naouri n'a pas vu les profits pleuvoir à mesure que son endettement grimpait. À un moment, il n'était donc plus en mesure de faire face à ses engagements financiers. « Nous sommes depuis plusieurs mois au bout d'un cycle chez Casino : on ne peut plus continuer dans cette fuite en avant à faire remonter les dividendes à Rallye au détriment des salaires et de l'investissement dans l'entreprise », confiait-il y a quelques semaines un cadre au siège.

Dans une note publiée à l'été, les analystes de S&P Global Ratings ne disaient pas autre chose : pour eux, si Casino subit autant la situation actuelle, c'est avant tout à cause de son niveau d'endettement, très élevé rapporté à ses excédents financiers, qui « contraint ses capacités d'investissement »

Mauvaise stratégie

Coincé par sa dette et la nécessité de faire remonter des dividendes à ses holdings, Jean-Charles Naouri a mené une stratégie commerciale singulière pour les hypermarchés et les supermarchés Casino : en plus de serrer les coûts - « de nombreux magasins sont à l'os », témoigne un ancien directeur - il a fait le choix de proposer des gammes de prix élevés. Un désastre face à la guerre des prix engagée par Leclerc dans la grande distribution il y a de cela dix ans. « On a fait fuir tous nos clients », regrette ce même ancien directeur de magasin.

« La faible performance des hypermarchés et supermarchés du groupe Casino est due au positionnement prix inadéquat de Casino dans un environnement macroéconomique plus difficile et à la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs », tranchaient aussi les analystes de S&P Global Ratings.

La conséquence logique de ce positionnement commercial inadapté est que Casino a perdu des parts de marché en France. C'est même l'enseigne ayant le plus reculé depuis cinq ans : de 8,8 % de parts de marché en juillet 2018, elle n'en détient plus que 5,8 % aujourd'hui, selon l'institut Kantar . Les deux autres groupes ayant une organisation similaire à Casino, c'est-à-dire ceux dont la gouvernance est la plus centralisée - Auchan et Carrefour -, ont eux aussi perdu des parts de marché depuis 2018 - respectivement de

9,9 % à 8,4 % et de 20,3 % à 19,6 % - mais dans de moindres mesures.

Pis, si l'on prend les chiffres de parts de marché de Kantar des deux dernières années, une période marquée par l'inflation alimentaire, Casino est l'enseigne qui résiste le moins bien. Cela a eu un impact significatif sur la santé financière du groupe car, dans la grande distribution plus qu'ailleurs, les volumes de ventes sont le nerf de la guerre.

Voilà pourquoi ils sont peu à encore soutenir Jean-Charles Naouri. Même le ministre de l'économie Bruno Le Maire, interpellé à l'Assemblée nationale sur le sujet, a préféré défendre les salarié·es de Casino qui « font un travail formidable » et « n'ont pas à payer pour les erreurs qui ont été commises par la direction ». Lui qui est pourtant toujours si prompt à défendre les grands patrons. C'est dire...



<https://static.mediapart.fr/etmagine/og/journal/files/2023/12/19/080-hl-vmartin-2242952.jpg>

Les salariés de Casino rassemblés devant le siège du groupe pour protester contre la vente des magasins, le 17 décembre 2023. © Photo Vero Martin / Hans Lucas via AFP

par Mathias Thépot

