

Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, peut être satisfait. La prise de Darty, acquise de haute lutte, est un sacré joli coup pour son groupe. Reste maintenant à capitaliser sur ce succès.

La Fnac rachète Darty, et maintenant...

LE PROJET D'ALEXANDRE BOMPARD

- **Bâtir un groupe leader européen**, de 7,4 Mrds €, capable d'être plus fort aux achats pour ensuite pouvoir proposer de meilleurs prix.
- **Conserver deux enseignes distinctes**, mais optimiser ce qui peut l'être en amont (logistique, transport et fonctions supports).
- **Développer les ponts commerciaux entre les enseignes**: introduire des corners de produits éditoriaux Fnac chez Darty et des corners Darty de produits électroménagers à la Fnac, élargir l'offre de billetterie de la Fnac au réseau de magasins Darty.
- **Travailler sur les complémentarités en ligne** pour proposer un meilleur service omnicanal (click & collect facilité via un plus grand nombre de points de retraits) et être ainsi en mesure de mieux rivaliser avec Amazon.

Veni, vidi, vici... Au tie-break, certes, comme on dit dans le tennis, mais *vici* quand même. Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, a finalement réussi son coup : prendre le contrôle de Darty. Pour autant, il lui aura fallu batailler ferme pour cela : sept longs mois durant lesquels son offre de rachat se sera surélevée de 440 millions d'euros, pour aboutir à 1,16 milliard. La faute à Conforama, venue jouer les trouble-fête ces deux derniers mois. Mais, après tout, seule la victoire est belle, non ? En tout cas, voilà que se dresse

désormais un enjeu aussi colossal que passionnant devant le PDG de la Fnac : s'atteler à la construction d'un nouveau groupe, « leader européen ». Pas simple, au vu des nombreuses questions encore en suspens...

Résoudre le problème de l'endettement

La Fnac, dans son bilan annuel 2015, présente une dette fournisseurs de 761 millions d'euros, et, maintenant, pour financer son offre sur Darty, lève une ligne de financement de 950 millions d'euros, auprès de Natixis, du Crédit agricole et de la Société générale. Autant dire que cela commence à être tendu, persiflent certains... Sans compter qu'il faut également prendre en compte les quelque 200 millions d'euros de dette de Darty. Pour autant, on peut aussi voir cela comme un investissement. Quoi qu'il en soit, cette question financière est essentielle : de sa maîtrise dépendra le niveau de latitude dont disposera la Fnac pour agir.

Ira-t-on vers une option défensive, destinée à se refaire une santé ? Auquel cas, la Fnac risque de tomber dans une petite sieste digestive qui la ferait un peu disparaître des radars commerciaux. Ou bien, au contraire, verra-t-on se mettre en place une option offensive, afin de profiter de son nouveau statut de poids lourd de son secteur - 7,4 milliards d'euros dans sa nouvelle

Après moult rebondissements, Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, acquiert Darty et remporte le match contre Steinhoff (Conforama).



Un nouveau géant

7,4 Mrds€

de chiffre d'affaires, dont **3,9 milliard** pour la Fnac et **3,5 milliard** pour Darty

Source : entreprises

625

magasins dans le monde, dont **202** pour la Fnac et **423** pour Darty

410

magasins en France, dont **128** pour la Fnac et **282** pour Darty

57 M€

de résultat net pour la Fnac

15,1 M€

de résultat net pour Darty

entité, contre 3,9 milliards pour la Fnac et 3,5 milliards pour Darty – pour enfoncer le clou et prendre le pas sur la concurrence?

Sur le papier, cette seconde option est, bien sûr, davantage enthousiasmante. Mais elle est suspendue à la marge de manœuvre que saura se dégager la Fnac. Avec, en filigrane, la question du prix payé pour s'emparer de Darty...

« 1,16 milliard d'euros, c'est 60 % de plus que l'offre initiale, et cela commence à faire beaucoup, remarque Frank Rosenthal, expert spécialiste de la distribution et de la consommation. On peut s'interroger pour savoir si cela vaut le coup, mais seul l'avenir le dira. »

Chez Conforama, on semble déjà avoir une idée de la réponse. « Nous ne sommes pas prêts à faire des acquisitions à n'importe quel prix, soutient Alexandre Nodale, son PDG. Évidemment, tout le monde est surpris, puisque nous avons les liquidités, mais nous appartenons à un groupe qui veut créer de la valeur et construire

une croissance rentable. Nous avons des critères très clairs d'investissement. Sur chacun d'entre eux, quand on se lance, on définit notre prix maximum. Là, c'était 160 pence par action [1,09 milliard d'euros, N.D.L.R.], et il était hors de question de dépasser ce seuil. »

Construire un champion pour l'export

Pour la Fnac, il y avait dans ce rachat une importance stratégique majeure, susceptible de la laisser très affaiblie si jamais il ne s'était pas fait. « Dans ce combat pour Darty, in fine, c'est le plus motivé qui a gagné, souligne Frédéric Boublil, président de Boublil Conseil. Et la pertinence de ce rapprochement résultera bien moins du montant payé que de la capacité à écrire une histoire inspirante pour ce nouvel ensemble: la question est celle de l'engagement des équipes autour d'un projet d'entreprise permettant de bâtir un champion français capable ensuite de s'exporter et devenir un champion international. C'est ■■■■

■■■■ obligatoire, car on ne peut pas construire un projet en se basant uniquement sur des réductions de coûts et en focalisant les efforts sur un marché de 65 millions d'habitants. »

Cela tombe bien, c'est exactement l'ambition dévoilée par Alexandre Bompard à l'occasion de la présentation des résultats annuels de son groupe, en février dernier : faire de l'alliance Fnac-Darty « un grand leader européen ». Une nécessité, à l'entendre : « Nous devons faire face à la concurrence des pure players, mais aussi à celle des groupes historiques, qui, du fait de développements ou de rapprochements successifs, comme Carrefour avec Rue du Commerce, Casino avec Cdiscount, ou encore Auchan avec Boulanger, sont devenus eux aussi des acteurs sinon importants sur ces marchés, du moins actifs. » En somme, grandir pour être plus fort. Un grand classique de la distribution.

Ce que résume ainsi un proche de la Fnac dans *Les Échos* en évoquant un mariage devant se solder par un « $1 + 1 = 4$ »... Une sortie pas forcément très heureuse, car rappelant le fameux « $1 + 1 = 3$ » claironné à l'époque chez Carrefour, lors de la fusion avec Promodès, en 1999. On connaît la suite : on en parlait encore, de cette fusion finalement ratée, quand Lars Olofsson s'est fait débarquer... en 2012.

Désamorcer la crise sociale

Pour éviter pareilles mésaventures, la Fnac a intérêt à prendre ses précautions. Elle a ainsi mandaté le cabinet Ernst & Young pour mettre en lumière les synergies sur lesquelles miser. Or, au fil du temps, et des contre-offres émises par Conforama, ces synergies, d'abord estimées à 85 millions d'euros par an, sont maintenant passées à 130 millions. La Fnac justifie cela par des analyses affinées de ce que pourrait être la situation, demain, une fois Darty intégré.

Mais, bien sûr, ce subit gonflement inquiète les syndicats de Darty. Ils craignent d'y voir les prémices d'une politique destructrice : la Fnac se nourrissant sur « la bête », en comptant bien retrouver ses millions engloutis au plus vite. Cela les effraie tellement qu'ils avaient officiellement pris fait et cause pour l'offre de Conforama...

L'intersyndicale de Darty - CAT, CFE-CGC, CGT, CFDT, CFTC et FO - estime ainsi que ces synergies « ne pourraient se faire sans une réduction dramatique de la masse salariale », et craint des risques « pour près de 3 000 emplois », sur les 14 000 que compte le groupe. En cause, notamment, les magasins « doublons » que l'Autorité de la concurrence obligera à céder : entre dix



« L'enjeu sera d'abord humain : comment garder les talents, mobiliser les équipes et développer un ensemble cohérent et puissant, additionnant les forces respectives des deux marques. »

Frédéric Boubil, président de Boubil Conseil



« La répartition des points de vente des deux enseignes permettra un maillage du territoire plus fin, facilitant de fait les mécaniques web-to-store, et notamment le click & collect. »

Philippe Corrot, cofondateur de Miraki



et trente unités, peut-être. « Nous attendons la décision en juillet », juge Corinne Demouy-Godin, délégué syndicale CAT pour Darty en Ile-de-France, la région qui risque d'être la plus directement concernée.

Une incertitude qui ne plaide pas pour la sérénité. Ni chez Darty ni à la Fnac... Or, on le sait, dans tout rapprochement, la dimension humaine est essentielle. Dans ces conditions, Alexandre Bompard va devoir jouer très finement pour éviter de heurter les susceptibilités. Les deux groupes, c'est de notoriété publique, n'ont ni les mêmes cultures ni les mêmes habitudes managériales... Dès sa victoire acquise, le PDG a cherché à rassurer ses 14 000 salariés. « Des affichettes sont apparues dans le magasin, précisant que rien ne changeait, Fnac et Darty restant deux sociétés indépendantes », raconte Houman Ahmadi, délégué syndical Seci-Unsa, qui travaille à la Fnac-Italie 2, dans le XIII^e arrondissement de Paris. Des précautions pas inutiles, mais pas forcément suffisantes... « On se demande quel intérêt il y aura à garder deux entrepôts, deux SAV », s'inquiète le délégué syndical, qui déplore, sur les trois dernières années, « avoir perdu 10 % des effectifs à la Fnac. »

Demain, Alexandre Bompard devra gérer un groupe de 28 000 personnes, et « l'enjeu sera d'abord humain, souligne Frédéric Boubil. Comment garder les talents, mobiliser les équipes et développer un ensemble cohérent et puissant, additionnant les forces respectives des deux marques. »

Trouver la bonne harmonie commerciale

Pas facile, bien sûr. Mais, déjà, la Fnac lève un petit pan de voile. Ainsi, si une moitié des économies identifiées doit provenir de ce qui inquiète les syndicats, à savoir « de l'optimisation de la logistique et du transport, de l'intégration de certaines fonctions informatiques et support au niveau des sièges, et d'économies sur les achats de prestations de services », une autre moitié, elle, s'avère commercialement plus intéressante. La Fnac évoque des synergies d'achat - sur les produits bruns, gris et sur le Pem -, mais liste surtout des synergies de revenus : des corners Fnac de produits éditoriaux chez Darty, et des corners Darty de produits électroménagers à la Fnac, mais aussi l'extension de l'offre de billetterie de la Fnac au réseau Darty, de même que le développement des ventes online, lié aux complémentarités des sites des deux enseignes.

Online... Le mot est lâché. Cela tombe bien, il est dans toutes les bouches. Avec, en filigrane, le fantôme d'Amazon, qui plane forcément. ■■■■



© PATRICK ALLARD/REA

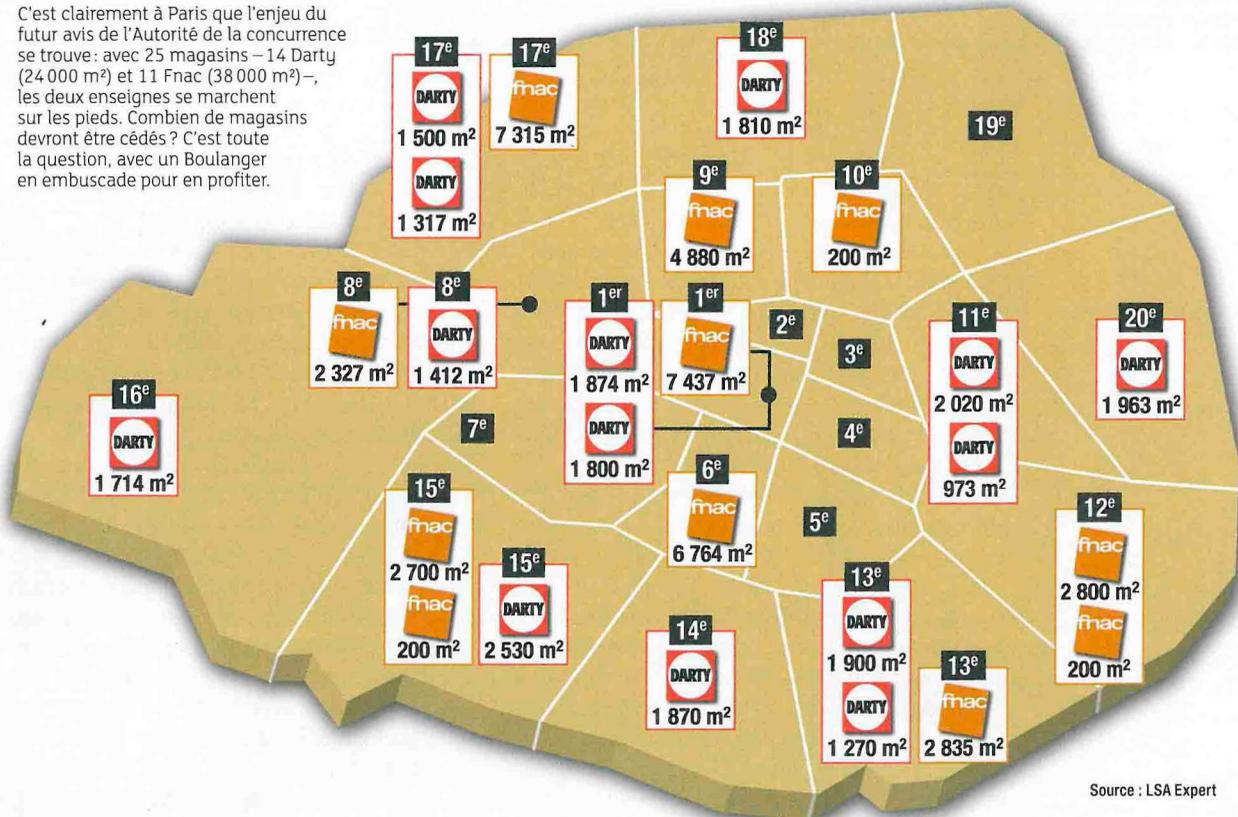
L'un des enjeux, pour la Fnac, consistera à se faire accepter par les équipes de Darty, un groupe aux habitudes culturelles et de management bien différentes.

Les incertitudes

- ↳ **Que décidera l'Autorité de la concurrence ?**
Soucieuse de la sauvegarde de la concurrence zone de chalandise par zone de chalandise, l'Autorité pourrait obliger le nouveau groupe à céder de 10 à 30 magasins. Et notamment à Paris, où la Fnac et Darty sont souvent en frontal.
- ↳ **Quelle marge de manœuvre, pour une Fnac très endettée, pour construire ce nouveau groupe ?**
- ↳ **Comment absorber le choc des cultures, très fort entre la Fnac et Darty, sans enclencher une grogne sociale trop forte, qu'on sent déjà poindre ?**
- ↳ **Comment développer un projet ambitieux si la conjoncture, elle, demeure difficile sur les marchés historiques de la Fnac comme de Darty ?**

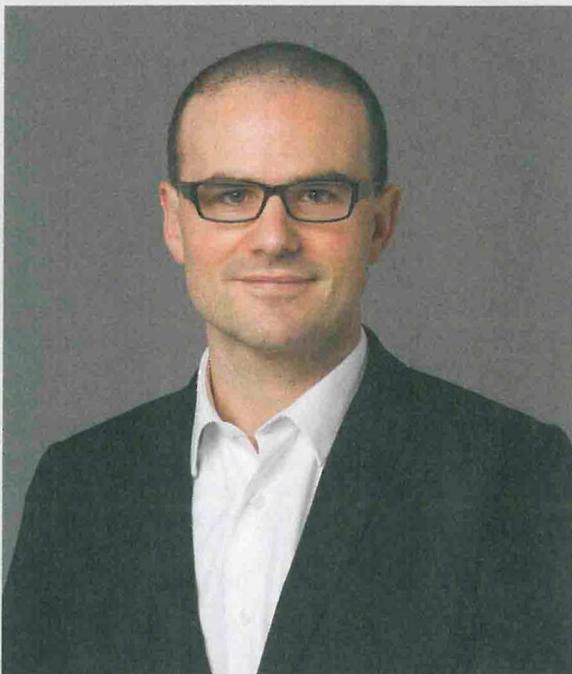
Paris, centre névralgique

C'est clairement à Paris que l'enjeu du futur avis de l'Autorité de la concurrence se trouve : avec 25 magasins – 14 Darty (24 000 m²) et 11 Fnac (38 000 m²) –, les deux enseignes se marchent sur les pieds. Combien de magasins devront être cédés ? C'est toute la question, avec un Boulanger en embuscade pour en profiter.



Source : LSA Expert

La vie de Conforama sans Darty continue



Alexandre Nodale, PDG de Conforama, propriété du groupe Steinhoff, a renoncé à acheter Darty, car le prix devenait trop élevé et les risques trop importants pour la suite.

© GERARD UFFERMS

Un empire de 6,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de 718 magasins ?

Des matelas et des cuisines en commun ? Fini le rêve. En abandonnant la partie en bout de course, Alexandre Nodale, le PDG de Conforama, pourtant adepte du semi-marathon, voit s'échapper un projet industriel qu'il jugeait il y a quelques semaines « cohérent », avec une « base de consommateurs et une culture d'entreprises assez proches ». À l'entendre, le prix devenait trop élevé. « Quand vous dépensez plus que ce qui est prévu, il faut aller trouver des ressources additionnelles ailleurs et, forcément, cela peut peser sur les salariés ». Mais ce n'est plus son affaire. Reste juste en suspens la question financière : que va faire Conforama des 20,4 %

acquis de Darty ? Alexandre Nodale ne donne pas de réponse pour l'instant. En revanche, il ne se départ pas de son calme : pour lui, rien ne bouge. « Cela ne change pas notre stratégie. Si nous avions racheté Darty, les deux enseignes auraient été gérées de manière autonome. Nous continuons à nous développer en France et à l'étranger. En l'espace de deux semaines, nous aurons inauguré deux magasins en Espagne, ce qui fait que nous atteignons 36 magasins en péninsule Ibérique. Et un autre, à Zurich, début juin. Les affaires continuent. » D'ailleurs, alors que le communiqué annonçant le renoncement de Conforama tombait, le patron de 38 ans prenait l'avion pour Barcelone. Un magasin à Sitges ouvrait le soir même.

« Aux États-Unis, un tiers des transactions de l'e-commerce se font sur Amazon », relève Frank Rosenthal. Les États-Unis ne sont pas la France, mais la statistique a de quoi alarmer la concurrence. « Le rapprochement de la Fnac et de Darty doit répondre à ce grand défi : que les deux marques se complètent plutôt qu'elles ne s'affrontent dans un contexte où Amazon Premium se développe », explique Frank Rosenthal. À ce titre, se servir des forces « physiques » (423 Darty et 202 Fnac dans le monde, dont 282 en France pour le premier et 128 pour le second) et « omnicanal » des deux groupes paraît une nécessité.

Mieux mailler le territoire

« La répartition des points de vente des deux enseignes permettra un maillage du territoire plus fin, facilitant de fait les mécaniques web-to-store, et notamment le click & collect », précise Philippe Corrot, cofondateur de Mirakl, éditeur de solutions pour marketplaces. De son côté, Raphaël Fétique, cofondateur du cabinet de conseil en stratégie digitale Converteo, estime probable « que les places de marché des deux enseignes s'enrichissent mutuellement d'une partie

de leur offre », de même qu'il imagine la Fnac et Darty « mutualiser les tests produits et autres contenus éditoriaux sur leurs sites ».

D'une manière plus large, selon Frank Rosenthal, « la Fnac aurait tout à gagner de s'inspirer de la qualité des services de Darty, marquée par le fameux contrat de confiance, quand Darty aurait intérêt à se mettre au niveau de la fidélité, telle que pratiquée par la Fnac ». En somme, travailler au meilleur des deux mondes.

Et même des trois mondes, en réalité, tant il ne faut pas occulter l'importance du partenariat noué par la Fnac avec Vivendi (voir LSA n°2409). Ce triptyque Fnac-Darty-Vivendi « va dégager des synergies de revenus, symboles de la convergence des contenants et des contenus », analyse ainsi Olivier de Panafieu, associé chez Roland Berger. Le rapprochement avec Vivendi porte sur la partie culturelle, et celui avec Darty sur la partie technique. La Fnac réussit à se réinventer en fusionnant le culturel et le technique. C'est un très joli coup ». Encore faut-il juste savoir en digérer l'absorption. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL,

AVEC MAGALI PICARD ET FRANÇOIS DESCHAMPS