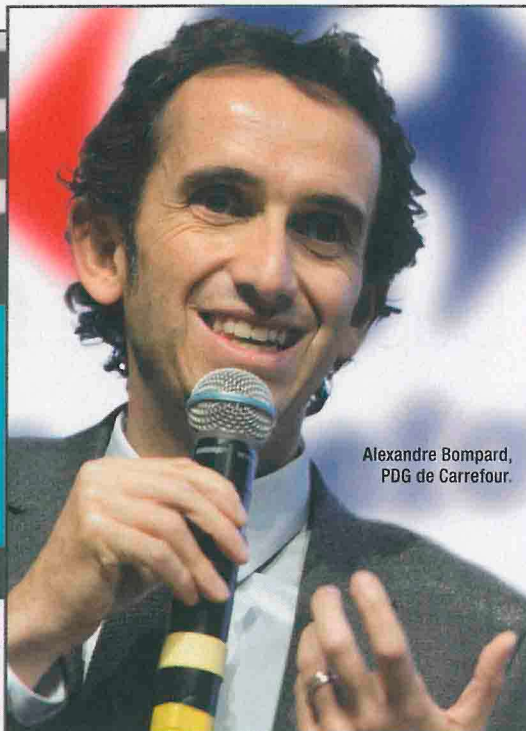


Fnac-Darty et Carrefour, une alliance gagnante aux achats ?

Les groupes Fnac-Darty et Carrefour s'associent aux achats pour les produits électroménagers et électroniques grand public en France. Entre 50 et 90 millions d'euros de synergies seraient à attendre. Et cela laisse présager d'accords plus étroits. Pourquoi pas des corners Fnac-Darty dans les hypers Carrefour ?



Enrique Martinez, directeur général de Fnac-Darty.



Alexandre Bompard, PDG de Carrefour.

POURQUOI S'ALLIER ?

- La Fnac, après avoir racheté Darty (130 M€ de synergies à la clé), s'associe à Carrefour sur les produits communs, électroménager et électrodomestique, en France : 50 M€ de synergies attendues à se partager entre les deux groupes.
- Un premier pas vers un accord plus complet ? Fnac-Darty sait exploiter des corners de marques (Darty à la Fnac, Fnac chez Darty) : pourquoi, demain, ne pas imaginer Fnac-Darty chez Carrefour ?

Des accords en cascade, avec un petit jeu de vases communicants... Depuis un peu plus d'un an, la distribution française est engagée dans un vaste mouvement de concentration de ses achats. Donc d'optimisation puisque, selon l'adage, acheter plus, c'est acheter mieux, à des meilleures conditions tarifaires. Les groupes Fnac-Darty et Carrefour ont ainsi annoncé le 5 décembre unir leurs forces pour leurs achats sur les marchés de l'électroménager et de l'électrodomestique en France, confirmant une rumeur courant depuis le transfert d'Alexandre Bompard du premier vers le second.

L'accord arrive à point nommé pour accompagner le lancement du plan stratégique Confiance + de Fnac-Darty, annoncé la veille, en attendant celui de Carrefour, prévu pour janvier 2018.

Tactique défensive

Pourtant le communiqué de presse officialisant l'alliance est tombé en dehors de ces

grandes déclarations d'ambition censées engager les groupes sur le chemin d'un quinquennat de croissance. Comme si l'enjeu était moindre... Il n'empêche, la bataille du commerce est mondiale, avec un Amazon surpuissant qui excelle à optimiser toutes les problématiques « amont ». En la matière, toute économie nouvelle est

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ACCORD

4 Mrds€

Le CA des produits techniques et blancs pour le groupe Fnac-Darty en France en 2016

2 Mrds€

Le CA de ces mêmes catégories de produits chez Carrefour, en 2016

50 à 90 M€

Les synergies attendues de ce rapprochement, à se partager entre Carrefour et Fnac-Darty

Sources : Fnac-Darty, estimations LSA et Natixis

DEUX PRÉCÉDENTS RÉCENTS

CONFORAMA-CASINO

Un rapprochement à 50 M€

En septembre 2016, dans le sillage du mariage entre Fnac et Darty, Conforama et Casino s'allient aux achats. Le numéro deux de l'ameublement et le numéro cinq de l'alimentaire en France annoncent leur volonté de faire achats communs pour les produits électroménagers et électrodomestiques. En jeu : 1,3 milliard d'euros de volume d'affaires pour des synergies attendues de l'ordre de 50 millions d'euros, 30 millions d'euros pour Casino et 20 millions d'euros pour Conforama.



AUCHAN-BOULANGER

L'alliance naturelle de deux enseignes sœurs

C'est en septembre 2016 qu'Auchan et Boulanger franchissent enfin le pas et s'associent à leur tour aux achats sur les marques nationales et internationales de produits électrodomestiques blancs, bruns et gris, destinés au marché français.



Un accord plein de sens puisque les deux groupes nordistes sont issus de ce que l'on nomme, à défaut de trouver un meilleur terme, la « galaxie Mulliez ». L'accord porte cette fois sur 2,1 milliards d'euros de volume d'affaires, avec clairement comme objectif de contrer le nouvel ensemble Fnac-Darty.

donc bonne à prendre. En réalité, ce calendrier vient justement souligner que l'on a affaire ici, avec ces rapprochements successifs, à une tactique bien plus défensive qu'autre chose, chacun entraînant l'autre.

La Fnac, en se mariant à Darty, en 2016, a donné le signal du départ. Dans la foulée, Conforama et Casino s'allient aux achats, avant qu'Auchan ne fasse de même avec Boulanger. Et puis maintenant, comme une manière de boucler la boucle, Fnac-Darty s'associe à Carrefour. Mais juste un peu, car beaucoup a déjà été fait... En effet, si le mariage de Fnac et Darty a permis de mettre dans la balance une dot de quelque 130 millions d'euros de synergies attendues d'ici à la fin 2018, le pacte aujourd'hui noué avec Carrefour devrait s'avérer nettement moins avantageux. Natixis évoque ainsi une cinquantaine de mil-

lions d'euros de synergies à se partager, quand Bernstein va jusqu'à 90 millions d'euros, mais pas plus. « Pas plus parce que l'on arrive un peu au taquet des rapprochements », explique un consultant.

Une première étape

Reste que c'est toujours bon à prendre, surtout pour Fnac-Darty. Carrefour ne serait en effet concerné par l'accord qu'à hauteur de 2 milliards d'euros de volume d'affaires, contre aux alentours de 4 milliards pour Fnac-Darty, pourtant bien plus petit : 7,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016, contre 76,6 milliards à Carrefour... Ceci posé, 50 ou 90 millions d'euros, il n'y a pas là de quoi changer un business model... Mais cet accord pourrait être le prélude à une association plus forte. Avec, pourquoi pas, l'exploitation de corners exploités par Fnac-Darty en collaboration avec

Carrefour dans ses hypers. Le groupe Fnac-Darty sait faire, intégrant désormais sans problème Darty dans des magasins Fnac, et inversement.

Cela aurait de quoi aider Carrefour à revivifier un rayon non alimentaire en souffrance partout dans les GSA (-4,1 % cette année). Et de quoi aider Fnac-Darty à remplir les objectifs ambitieux fixés par le plan Confiance +. « Fnac-Darty vise à moyen terme une croissance supérieure à ses marchés et une marge opérationnelle de 4,5 à 5 % », indique le groupe dans son communiqué. Pour mémoire, les résultats de 2016 faisaient état d'une marge opérationnelle de l'ordre de 2,73 %. Ce quasi-doublement attendu ne peut être atteint qu'avec des mesures fortes.

Si cette éventualité d'un partenariat commercial avec Carrefour reste hypothétique, d'autres pistes, elles, sont clairement avancées. La première a trait à la croissance du parc, avec pas moins de 200 nouveaux magasins, enseignes Darty et Fnac confondues, à ouvrir en franchise. De quoi porter le parc de 700 à 900 points de vente. Le groupe entend aussi continuer à poursuivre dans la voie de la cuisine, déjà explorée avec « plus de 100 nouveaux magasins ou corners dédiés à cette offre » dans les tuyaux. Même chose avec les services, point fort historique de Darty.

Enfin, et l'on peut revoir en creux l'accord avec Carrefour à nouveau, Fnac-Darty mise également sur l'extension de sa marketplace ou encore sur l'ouverture de son outil logistique à des tiers pour en accroître la rentabilité. Mutualiser ce qui peut l'être est, de toute manière, un enjeu phare pour quiconque entend être encore là demain. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL