

Pourquoi Fnac-Darty mise sur

Alors que le groupe s'apprête à publier ses résultats annuels, il appuie à fond sur la franchise, mode privilégié pour accélérer son expansion sous tous les formats. Décryptage d'une machine bien rodée.

Alain Nehlig a grandi avec la télévision couleur. Les produits techniques, il connaît. Dans la zone commerciale de Keringant, entre Lannion et Perros-Guirec, dans les Côtes-d'Armor, il a exploité pendant vingt-sept ans un magasin Connexion avec son frère, Didier. Au début des années 2010, les affaires deviennent plus difficiles. « *On en voyait passer des camionnettes Darty devant chez nous ! Un jour, j'aperçois deux gars dans mon magasin. C'était le directeur commercial de Darty. Je lui dis : "Tout s'achète et tout se vend".* » Tope là ! Deux ans après, le deal est conclu : les deux frères, Alain et Didier Nehlig, inaugureront la première franchise Darty le 13 mars 2014. Trois ans plus tard, ils signent à nouveau pour une Fnac, toujours en franchise, toujours sur le même site, à quelques mètres de Darty. Ce sera aussi une première fois, puisque c'est le premier site à réunir les deux enseignes.

En quelques mois, les deux frères ont appris le langage Darty. « *On ne dit pas une livraison, mais une mutation. La "mouss" pour les accessoires, la "solno" pour tout ce qui se pose par terre. Pour chaque question, il y a un process* », plaisante Alain Nehlig. À l'aube de ses 60 ans, le plus gros franchisé (en chiffre d'affaires) du groupe Fnac-Darty ne cesse de souligner l'accompagnement et l'encadrement de ses franchi-

seurs, Darty comme Fnac. « *On se sent vraiment soutenu* », ajoute-t-il. Une cinquantaine de kilomètres plus loin, dans la petite ville de Saint-Brieuc, c'est la librairie de centre-ville qui a cédé aux sirènes de la Fnac. Début janvier, elle a rouvert sur plus de 1 000 m², avec des livres certes, mais aussi des jeux vidéo et des produits techniques.

Grandir en France et ailleurs

Deux endroits, deux modèles. Il faut dire que la franchise est au cœur de la stratégie du nouveau groupe. Lors de la présentation des résultats annuels, le 22 février, Enrique Martinez, directeur général de Fnac-Darty, le redira : ce mode permettra de progresser plus vite sur le territoire français, mais aussi à l'étranger. Un moyen aussi pour Fnac de rattraper un léger retard pris sur Darty. L'agitateur culturel compte 71 magasins en franchise, Darty, 132. Pourtant, les deux enseignes ont donné le coup d'envoi la même année, en 2013. La première a commencé dans les lieux de passage, gares et aéroports, puis conclu un accord avec Intermarché pour s'implanter à côté de magasins semi-ruraux. Côté Darty, c'est sous l'impulsion de « *papa Schultz* », comme le surnomme Alain Nehlig, que la franchise a pris son envol. Régis Schultz, le patron de l'époque, voulait gagner de la part de marché à grande vitesse et mailler le territoire. Rien

Les raisons d'y croire

- **Le mode de franchise est un levier d'accélérateur de croissance.** Cela permet de vite densifier l'occupation du territoire avec 50 ouvertures par an dans les quatre prochaines années.
- **Le business model fonctionne bien.** Un Darty en franchise est rentable au bout de trois ans. Et le chiffre d'affaires d'un magasin nouvellement franchisé augmente en moyenne entre 50 et 100% en quatre ans.
- Cela permet au groupe de **prendre des parts de marché** sur les produits techniques et éditoriaux, quand des indépendants sont confrontés à une érosion, voire un effondrement, de leurs positions. Et, *in fine*, de gagner un peu de terrain dans la course contre Amazon.
- **Les formats en franchise sont multiples**, des lieux de flux (gares, aéroports) aux zones semi-rurales (avec Intermarché), ou dans les villes moyennes (zones de chalandise de 40 000 habitants). Sans oublier la cuisine, avec Darty Cuisine.

501
magasins
Fnac-Darty
en France,

728
dans
le monde

Source : Fnac-Darty

de mieux que la franchise, peu gourmande en capitaux... du moins pour le franchiseur. Devant 200 cadres rassemblés en décembre 2017 pour présenter son plan Confiance +, Enrique Martinez a déroulé un calendrier ambitieux : ouvrir 200 magasins en franchise dans les quatre ans qui viennent, soit une cadence de 50 ouvertures par an. Pour cette année, Benoît Jaubert, directeur général de l'exploitation pour Fnac-Darty, annonce 25 Darty et 22 Fnac, sans compter les Darty Cuisine. « *Aujourd'hui, une vingtaine de franchisés ont un corner cuisine. Nous allons en ouvrir une centaine d'ici à moyen terme, que ce soit sous forme d'espace à l'intérieur des Darty ou de maga-*

la franchise



© DENIS ALLARD/REA/ FNAC DARTY

« Nous allons continuer sur le même rythme en termes de développement avec un équilibre entre Fnac et Darty. La franchise constitue un accélérateur de développement très intéressant. C'est un cercle vertueux. »

Benoît Jaubert, directeur général de l'exploitation Fnac-Darty



© FNAC DARTY

Dans la zone commerciale de Keringant, près de Lannion (22), Alain Nehlig gère le magasin Darty, à quelques mètres d'une Fnac. C'est le plus gros franchisé du groupe en termes de chiffre d'affaires.



Une montée en puissance

- **132 magasins Darty et 71 Fnac** en franchise à ce jour
- **200 ouvertures** dans les quatre ans
- **25 ouvertures Darty et 22 Fnac** prévues en 2018

- **100 ouvertures** de Darty Cuisine, sous forme de corners ou isolées, à moyen terme
- **80% des ouvertures** auront lieu en France,

20% à l'étranger

- **350 000 €**, le ticket moyen d'entrée pour un Darty en franchise et 1 million d'euros pour la Fnac

Sources : Fnac-Darty, LSA

sins isolés. La franchise constitue un accélérateur de développement très intéressant», affirme-t-il.

Adapter l'offre

Pour 2018, 34 Darty Cuisine sont prévus, dont 15 en franchise. Le leader des ventes de réfrigérateurs, lave-linge et lave-vaisselle compte bien percer sur l'encastable, ou les cuisines intégrées, jusque-là terrain de jeu des cuisinistes. Or, le potentiel de la cuisine, locomotive de l'ameublement, réside aussi dans le sous-équipement des Français en cuisine intégrée. À peine 65 % en ont une, quand les Allemands en sont pourvus à plus de 80 %. Le rapprochement entre les deux enseignes de référence, l'une sur les biens culturels, l'autre

sur les produits techniques et blancs, démultiplie les possibilités d'un développement en franchise. Les deux organisations de chacune ont été intégrées dans le cadre de la fusion. «*Nous avons des équipes immobilières communes qui se sont réparties les rôles et sont devenues polyvalentes*, détaille Benoît Jaubert. *Des architectes Darty aménagent des Fnac et inversement.* » À chaque fois, l'offre est adaptée. À Lannion, par exemple, les téléviseurs ont disparu des linéaires de la Fnac, Darty en proposant à quelques pas. Répartie équitablement pour chacune des enseignes, l'expansion se veut en revanche variée en termes de formats. «*Ce ne sera pas monofranchise*», prévient

Benoît Jaubert. Gares et aéroports (19 aujourd'hui), zones semi-rurales en partenariat avec Inter-marché (17 à ce jour), villes moyennes et petites, Fnac et Darty proposent chacune trois superficies différentes. La machine a dépassé la phase de rodage. «*Le chiffre d'affaires d'un franchisé progresse entre 50 et 100 % en quatre ans*», assure Benoît Jaubert. Un retour sur investissement qui demande une mise de départ importante – de 350 000 € pour Darty jusqu'à 1 million d'euros pour Fnac – et un travail d'arrache-pied. «*Le commerce, ça use, soupire le fils d'Alain Nehlig. Six jours sur sept, une semaine de vacances par an, et c'est comme ça depuis quarante ans.*» ■■

MAGALI PICARD