

3 QUESTIONS À

Dan OHNONA

Directeur du Patrimoine et de l'Expansion - Fnac-Darty

**FNAC DARTY**

Dan OHNONA, Directeur du Patrimoine et de l'Expansion Fnac-Darty

Quel impact a eu la fusion Fnac Darty dans votre activité ?

Avant de répondre à cette question, rappelons rapidement aux lecteurs les raisons ayant conduit au rapprochement de ces deux enseignes, il y a un peu moins de deux ans. Fnac et Darty ont, chacune de leur côté au début des années 2010, pris conscience d'une (r)évolution touchant la façon de commercer. Internet et ses « pure players » ont créé de nouveaux standards, de nouveaux services (livraison rapide, personnalisation des offres, opérations commerciales type « Black Friday », ...) et ont été surtout conduits à revoir en profondeur la structure même des organisations internes pilotant toutes les activités des distributeurs. En décidant, quasiment conjointement et sans concertation, d'ouvrir l'exploitation à des franchisés, ces deux enseignes ont poursuivi leur politique d'expansion en investissant massivement sur des solutions informatiques et logistiques, à même de prétendre se battre à armes égales avec les opérateurs internet. Pour résister à cette offensive et défendre ses territoires physiques, il était indispensable d'unir nos forces, à l'instar de la création de grandes centrales d'achats des GSA qui alimentent régulièrement l'actualité.

Tous ces changements ont impacté fortement les interventions du département immobilier que j'ai le plaisir d'animer avec mon équipe. La financiarisation exacerbée de notre activité nous impose de penser de plus en plus comme des financiers. Un euro d'économisé sur le loyer ou les charges, c'est un euro de résultat en plus. Fort d'une politique omnicanale revendiquée, notre Groupe a compris que l'ère des très grands formats n'est plus adaptée en période d'inflation des charges locatives. Il a fallu faire preuve d'agilité en réduisant la taille de nombreux magasins, avec le concours des bailleurs y voyant un levier de création de valeur pour eux et de réduction importante des coûts d'exploitation pour nous, sans perte de chiffre d'affaires. Nous avons été créatifs en sous-louant des espaces dans nos magasins dont la réduction physique n'était pas possible. Nous assumons également notre volonté d'aller systématiquement demander plus de transparence sur le libellé parfois opaque de certaines factures pour récupérer des sommes indûment perçues. Ainsi, les responsables immobiliers de mon équipe ont la capacité à aborder des problématiques d'expansion aussi bien avec des foncières qu'avec de potentiels franchisés, que ce soit pour la Fnac ou bien Darty. Ils travaillent étroitement avec les directions de l'exploitation, financière, juridique et technique. J'ai souhaité leur permettre de développer une grande polyvalence dans leur capacité à appréhender tous les types de sujets immobiliers.

Régulièrement, en parallèle d'une analyse concurrentielle et d'une analyse des performances de nos magasins, nous tenons une revue de tout le parc immobilier afin de définir les axes prioritaires d'évolution de la politique immobilière du Groupe.

Le groupe Fnac Darty a développé de nouveaux formats de magasins plus petits et des shops in shop.

Cette stratégie, outre la réduction des coûts que vous avez évoquée, a-t-elle vocation à permettre votre implantation dans des villes dans lesquelles vous n'êtes pas encore présents ?

Fin 2011, au moment de la présentation de notre plan stratégique « Fnac 2015 », nous avons dû faire des choix d'investissements. En pariant sur le modèle omni-canal, nous choisissons d'investir massivement dans la mécanisation de nos entrepôts logistiques et le développement de solutions informatiques à même de faire cohabiter les canaux de distribution dans un seul et unique écosystème.

En parallèle, pour poursuivre l'expansion de nos réseaux de magasins, nous décidons d'ouvrir nos modèles à l'exploitation en franchise. En moins de 6 années, nous avons ouvert 140 nouveaux magasins Darty, 40 Fnac de proximité et plus d'une vingtaine de Fnac en gares et aéroports dans des zones où nous n'étions clairement pas présents.

En multipliant les points de contact avec nos clients, nous établissons une relation de proximité pérenne avec tous ces nouveaux clients qui connaissent nos enseignes, nos points forts mais qui privilégiaient l'opérateur local ou l'hypermarché. Tous ces magasins proposent l'offre complète mais celle-ci est naturellement limitée en nombre de références présentes physiquement. La loi des 20 % de références générant 80 % du CA s'applique très souvent, d'où notre volonté de poursuivre activement le développement de nos enseignes sous une multiplicité de formats.

Votre secteur d'activité est particulièrement challengé par le e-commerce, quelle est votre stratégie pour vous différencier ?

Tous les secteurs d'activités sont challengés par le e-commerce tout comme l'industrie des services ! Ces-sons d'opposer les canaux de distribution physique et digitale. Notre consommateur est-il uniquement virtuel lui ? Non !

Dès 2011, le Groupe Fnac a opéré une mutation de son organisation en fusionnant les équipes magasins et internet. En menant une seule politique d'animation commerciale, en s'assurant que les prix sur nos sites internet étaient alignés avec ceux affichés en magasins, en motivant nos vendeurs à développer également le chiffre d'affaires on-line depuis les points de vente et finalement, en proposant à tous les clients de pouvoir retirer leurs achats commandés sur Internet en magasins, nous avons engagé tout un Groupe dans une politique omnicanale, qui en fait aujourd'hui le deuxième opérateur français Internet sur nos familles de produits. Cette stratégie nous a d'ailleurs permis d'accélérer l'expansion de nos réseaux grâce aux formats de proximité. Quand certains affirment qu'Internet tue le commerce physique, nous leur rétorquons que nous n'avons jamais ouvert autant de magasins en l'espace de quelques années... ■



<http://www.livreshebdo.fr>