

Après deux années de lutte, l'enseigne profite du soutien des salariés aux syndicats favorables à un accord.

OLIVIA DÉTROYAT @Olivierader

DISTRIBUTION Vingt-six mois de bataille. C'est le temps qu'il a fallu à Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, pour obtenir le droit d'ouvrir ses magasins tous les dimanches, notamment à Paris. Comme l'a révélé Lefigaro.fr mercredi, la CFDT appose ce jeudi son paraphe en bas de l'accord relatif au travail le dimanche et en soirée soumis début janvier par la direction.

Cette signature permet au texte de franchir les 50% de soutien nécessaires à son application. Après les Galeries Lafayette et le Printemps, la Fnac est la dernière des grandes enseignes militant pour l'ouverture dominicale de ses magasins à obtenir gain de cause.

Ce combat a été gagné grâce à la recombinaison du paysage syndical de la Fnac. Représentatifs à plus de 50% jusqu'en novembre, FO et la CGT, opposées par principe au travail le dimanche, avaient bloqué il y a un an un accord similaire, faisant valoir leur droit d'opposition.

Ce refus leur a coûté des voix aux dernières élections professionnelles de la Fnac, à l'automne dernier, les 8500 salariés étant plutôt favorables aux ouvertures. Si la CGT reste le premier syndicat (35,7%), les organisations favorables à l'accord détiennent à elles trois la majorité : CFTC (27,7%), CFE-CGC (6%) et CFDT (17,8%).

Après avoir plaidé en vain fin 2014 pour une dérogation sectorielle pour le secteur de la culture, Alexandre Bompard a changé son

Le mariage de raison entre la Fnac et Darty permettra au nouvel ensemble d'être plus fort face aux poids lourds de la distribution mais surtout du e-commerce.

J.-C. MARMARA/LE FIGARO ; BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

fusil d'épaule en 2015, saisissant la possibilité offerte par la loi Macron d'ouvrir les commerces tous les dimanches dans les zones touristiques internationales (ZTI), sous réserve d'un accord syndical...

À l'inverse de Carrefour, qui patine actuellement dans ses négociations syndicales pour ouvrir ses hypers tous les dimanches matin faute

de soutien des salariés, la CFDT Fnac a reçu le feu vert de la part d'une «très large majorité» de ses sections. La promesse de la Fnac de créer 80 postes en CDI pour assurer les nouvelles ouvertures a achevé de convaincre l'organisation. La liste des douze magasins ouvrant déjà tous les dimanches (en vertu d'accords locaux) s'allongera donc

mi-mars de neuf points de vente, presque tous franciliens.

L'accord étant national, il ouvrira aussi les salariés des magasins ouvrant ponctuellement en vertu des douze dimanches du maire. Outre une aide à la garde d'enfants de moins de 12 ans de 100 euros par dimanche travaillé, il prévoit un salaire triple sur les douze dimanches les plus chargés, et double sur les quarante autres dimanches.

Ces conditions figurent parmi les plus généreuses des groupes ayant trouvé un accord. Cela ne devrait pas manquer de soulever des questions chez les salariés des Darty d'Ile-de-France, désormais membres du même groupe, et dont certains travaillent déjà le jour du Seigneur pour des compensations moindres. ■

Avec Darty, un mariage au pas de course

KEREN LENTSCHNER @Klentschner

«Je vous avais dit en arrivant que nous allions vivre quelque chose d'unique. Que nous embarquions pour une aventure professionnelle et humaine exceptionnelle. Elle l'a été. Et elle continuera de l'être.» Six mois après avoir réussi son projet de racheter Darty, Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, n'a pas manqué d'insister lors de ses vœux aux salariés, mi-janvier.

Il a prononcé deux discours, pour la dernière fois sans doute, le regroupement des sièges étant prévu d'ici à la fin d'année: le premier, à Ivry-sur-Seine, au QG de la Fnac, le second à Bondy, chez Darty. Aux commandes de la Fnac depuis cinq ans, le président de Fnac-Darty (nouveau nom du groupe) a évoqué le chemin parcouru et la nécessité d'avancer ensemble. «Un groupe au service de deux enseignes, a-t-il martelé, répétant le souci d'équité qui avait été le sien depuis six mois. Aucune des deux marques ne prendra le pas sur l'autre.»

Au terme d'une guerre boursière de neuf mois contre Conforama, remportée fin avril, le président de Fnac-Darty sait que le plus dur reste à faire. Alexandre Bompard, qui revient de cette opération depuis trois ans, a payé le prix fort, 1,16 milliard d'euros. Il a promis 85 puis 130 millions d'euros de synergies, dont la moitié prévue dès 2017. Le dernier obstacle à ce mariage, le feu vert de l'Autorité de la concurrence, a été levé fin juillet. Seuls six magasins, dont cinq Darty, devront être cédés. La décision, jugée clémente, s'explique par la prise en compte dans les calculs des ventes en ligne.

La Fnac est désormais aux commandes opérationnelles d'un poids lourd européen de la distribution qui réalise 7,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans 676 magasins dans le monde, dont 459 en France. Le groupe détient 25% du marché des téléviseurs, de la hi-fi et du matériel audio et vidéo, 23% des télécoms, du multimédia, des tablettes et de l'informatique ainsi que 18% de l'électroménager.

Ce mariage de raison, résolument défensif, permettra au nouvel ensemble d'être plus fort face aux poids lourds de la distribution (Saturn, Dixons...) mais surtout du e-commerce, Amazon en tête, qui s'arroge désormais 19% du marché des biens d'équipement de la maison. Une nécessité dans un secteur très concurrentiel où la croissance est modeste et les marges sous pression.

Si la bataille a été longue, Alexandre Bompard, en bon sportif qu'il est, a d'emblée commencé par un marathon. Pendant plusieurs mois, il a parcouru le monde à la rencontre des salariés des magasins et des entrepôts. «Il est mobilisé, attentif et précis», note l'un des dirigeants du groupe, qui évoque la «vitesse d'exécution» imposée aux équipes.

L'ancien patron d'Europe 1, inspecteur des finances, a fait de l'intégration du groupe sa priorité n°1. Aucun moyen n'a été négligé en interne: un site Internet baptisé «Horizon» a été mis en place avec des quiz, des clips vidéo et des chats portant sur le regroupement. Dans certains services du siège, on passe un jour par semaine «en immersion» chez ses nouveaux collègues. Aux commandes de l'intégration, un comité de pilotage présidé par Alexandre Bompard qui se réunit tous les quinze jours. Il est composé de sa garde rapprochée, dix person-

«Le nouvel ensemble devra capitaliser sur la culture du service de Darty avec le savoir-faire de la Fnac en matière de gestion du fichier clients»

FRÉDÉRIC BOUBLIL, FONDATEUR DU CABINET BOUBLIL CONSEIL

nes issues du nouveau comité exécutif, nommé en septembre, qui compte quatre ex-Darty. Au niveau opérationnel, ce comité s'appuie sur une équipe issue des deux enseignes et d'univers différents, dirigée par le patron de la stratégie de Fnac-Darty, Florian Ingen-Housz, qui se réunit chaque semaine. Au sein du comex, un dirigeant évoque une «bonne atmosphère de collégialité» et une «volonté commune de faire grossir le groupe». Les top managers ont appris à se connaître en mettant les mains à la pâte: ils ont planché cinq mois durant au sein des quinze groupes de travail, constitués à parité, sur les principaux chantiers commerciaux et organisationnels (marketing, achats...).

Mais ils doivent encore apprendre à trouver un langage commun, au-delà des différences culturelles. «Un sentiment d'infériorité s'est installé chez certains ex-Darty, blessés d'avoir été rachetés par un réseau plus petit qu'eux, note un observateur. On les sent soucieux de garder leur culture, humble, très liée au SAV et locale, moins parisienne et intello que la Fnac.»

Très vite, des initiatives commerciales communes ont été testées pour profiter de l'effervescence des fêtes. Un moyen de montrer aux clients comme aux salariés la nouvelle réalité du groupe. Le jeu en vaut la chandelle, ces synergies commerciales pourraient générer 60 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire, selon des analystes.

La marketplace de Fnac.com accueille depuis mi-octobre un espace Darty avec une sélection de 1200 références d'électroménager. Des retraits d'achats Fnac.com ont été mis en place dans les comptoirs «click and collect» de 75 magasins Darty. Objectif: tirer profit de la densité du réseau de l'enseigne et



FNAC

CHIFFRES CLÉS (2015)

3,8
milliards d'euros
de chiffre d'affaires

85
millions d'euros
de résultat opérationnel
courant

224
magasins,
dont 144 en France

14100
salariés,
dont 800 au siège



DARTY

CHIFFRES CLÉS (2015)

3,6
milliards d'euros
de chiffre d'affaires

93,1
millions
de résultat
opérationnel
courant

452
magasins,
dont 315
en France

10 000
salariés,
dont 870 au siège

On sent certains ex-Darty soucieux de garder leur culture, humble, très liée au SAV et locale, moins parisienne et intello que la Fnac

UN OBSERVATEUR

créer du trafic dans des magasins de destination. Les premiers résultats sont jugés encourageants. 35000 colis ont été retirés en Ile-de-France, jusqu'à 200 à 300 par jour pendant les fêtes. Ce dispositif sera déployé dans 70 magasins supplémentaires cette année.

Une billetterie Fnac est par ailleurs testée au Darty Montmartre, un guichet distinct tenu par une vendeuse du magasin, encore en rodage sur l'informatique. En outre, les dix best-sellers d'électroménager de Darty ont été mis en avant dans certaines Fnac sur des meubles dédiés: bouilloires et toasters, complémentaires des produits design vendus à la Fnac, ont vite été en rupture de stocks.

Parallèlement, des coffrets de jeux vidéo portant le label Fnac ont été vendus chez Darty. Ces tests ont convaincu l'enseigne de multiplier les «shop in shops» en 2017 en variant les formats et les assortiments.

Des corners «beauté-bien être» pourraient ainsi être testés dans certains magasins Fnac. «Ils ont encore beaucoup d'espaces dans les magasins Fnac où la rentabilité au mètre carré est insuffisante», note un analyste. Enfin, une carte cadeau commune a été commercialisée à Noël.

Partout, une même obsession de Fnac-Darty: recueillir un maximum de données pour mieux cibler les offres et augmenter le taux de conversion entre les deux enseignes. Le nouveau groupe, qui a fusionné ses fichiers clients, dispose d'une base de données de 10 millions de clients, dont un million communs aux deux enseignes. Les campagnes croisées ont démarré. Une vente flash de la billetterie Fnac pour découvrir la nouvelle attraction Star Wars de Disneyland Paris a été envoyée récemment par e-mail aux clients Darty. Restent de nombreux chantiers commerciaux

comme la stratégie prix des deux enseignes, qui ont longtemps été rivales. Difficile pour les clients, sur certaines familles de produits communes, d'y voir clair entre les deux.

Reste aussi à homogénéiser les marketplaces des deux enseignes, encore à deux vitesses. Un enjeu clé en termes de rentabilité: les produits vendus par des marchands tiers sur Darty.fr génèrent deux fois plus de marge nette que ceux vendus directement. Des économies devraient provenir du regroupement des back-offices. Ou comment combiner le meilleur des deux mondes.

«Le nouvel ensemble devra capitaliser sur la culture du service de Darty avec le savoir-faire de la Fnac en matière de gestion du fichier clients», souligne Frédéric Boublil, fondateur du cabinet Boublil Conseil.

Autant de moyens de fédérer les troupes en interne mais aussi de limiter l'attention portée au volet social de la fusion. Un PSE devrait être annoncé en mars. Aucune fermeture de magasin n'est à l'ordre du jour, le groupe étant dans une stratégie d'expansion (50 ouvertures prévues en France en 2017) mais la fusion des deux sièges pourrait conduire à «plusieurs centaines» de suppressions de postes en raison de «doublons», selon les syndicats. Pour accompagner ce regroupement et apaiser les craintes, la direction du groupe a mis en place un «comité de concertation sociale» composée de représentants des deux enseignes. Plusieurs pistes sont à l'étude en région parisienne pour loger les 1700 salariés du siège.

Synergies aux achats

Alors que les traditionnelles négociations commerciales avec les fournisseurs entrent dans leur dernière ligne droite, l'attention des dirigeants est également portée sur les synergies aux achats, évaluées à 40 millions d'euros. Elles sont au cœur de la raison d'être de ce mariage. D'une part, parce qu'une partie pourrait être réinjectée sous forme de baisses de prix, l'«image prix» du nouveau groupe restant à améliorer: un consommateur sur trois pense qu'il est plus cher qu'Amazon et CDiscount, alors que l'écart est de 2 à 3% en moyenne.

D'autre part, parce qu'en doublant de taille la Fnac a modifié le rapport de forces avec ses fournisseurs. Tous ne voient pas cette nouvelle force de frappe d'un bon œil. Alexandre Bompard a pourtant fait le pari de proposer un vrai partenariat aux industriels face à la puissance du e-commerce qui écrase les prix et les marges.

La mutualisation des capacités logistiques sera aussi au centre des discussions. Avec six entrepôts autour de Paris, le groupe peut sans doute optimiser son organisation pour être plus performant. La bataille se joue notamment aujourd'hui sur les délais de livraison, les géants du e-commerce ayant mis la barre haut. Les défis à relever ne manquent pas pour le nouveau groupe. «Ce sera une belle histoire s'ils arrivent à constituer un groupe puissant, avec un modèle multicanal et international, qui soit une vraie alternative à Amazon», résume Frédéric Boublil. ■