



FNAC-DARTY

Une fusion par étapes

Plusieurs fois reportée, l'opération de rapprochement entre la Fnac et Darty, annoncée en septembre dernier, semble en bonne voie. Les conseils d'administration des deux groupes ont publié les termes de l'offre formulée par la Fnac en vue de l'acquisition de la totalité du capital émis et à émettre de Darty. Les actionnaires du spécialiste de l'électro-ménager auront le droit de recevoir une nouvelle action Fnac pour 37 actions Darty détenues. Si les partenaires ont réussi à s'entendre sur le plan financier, reste de nombreux points à verrouiller afin de finaliser leur rapprochement. *"Les possibles cessions de magasins, les modalités des synergies entre les deux groupes et la composition du management sont autant de questions qui devront être abordées"*, souligne Yves Marin, senior manager chez Kurt Salmon. Tous les deux survivants d'une crise qui a sévèrement fragilisé le marché, Darty et la Fnac ont su trouver un nouveau souffle – l'un par les services, l'autre par le e-commerce – pour s'ouvrir des perspectives intéressantes sur le marché français. En s'unissant, ils vont créer un pôle concurrentiel fort face à la montée en puissance d'Amazon et de Cdiscount, tout en gardant, chacun, son positionnement.

VERDICT DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE

Marier deux entités aussi fortes va cependant requérir une réflexion subtile au niveau du management. *"Fusionner les deux cultures va*

demander de l'accompagnement, un mélange de volontarisme et de souplesse. Il va falloir gérer le grand écart entre une communication de fusion en interne et celle, externe, vis-à-vis des clients", indique Yves Marin. Envisagée un temps, l'idée d'une communication portée par une seule enseigne n'a pas été acceptée en interne. Et c'est tant mieux. Car si certaines synergies logistiques sont évidentes – prestation de transport, tournées de livraison, stockage, formation des vendeurs, RH et back office – le front office, lié au développement des deux enseignes, est plus délicat à faire évoluer. *"L'approche retenue pour cette fusion est un modèle à la Casino, propriétaire du backoffice mais dont les enseignes – Franprix, Leader Price – restent bien identifiées, avec des visions clients dissociées"*, rappelle l'analyste. Néanmoins, il sera difficile d'échapper à une nouvelle segmentation des magasins pour éviter les doublons. *"Il faudra, localement, un arbitrage intelligent en fonction du pouvoir d'achat et de la ville"*, indique Yves Marin. Un écrémage qui dépendra aussi de l'avis de l'Autorité de la Concurrence, qui va estimer, ville par ville, si à l'issue de cette fusion, le seuil des 25 % de parts de marché est dépassé. Une étape clé déterminante qui fixera le nombre de points de vente dont le nouveau groupe devra, à terme, se délester. ■ **C.Bu**