

# Fnac Darty : la bataille pour des produits durables et réparables

par

■ Régis Koenig ■

Directeur de la Politique Services, Fnac Darty

## En bref

Longtemps emblématiques du développement de la société de consommation, les enseignes Darty et Fnac, fusionnées dans un même groupe depuis 2017, sont désormais pleinement engagées dans l'économie circulaire, favorisant un modèle plus respectueux des ressources de la planète, mais aussi l'emploi local. La bataille de la durabilité et de la réparabilité est également une condition de survie face à des concurrents comme Amazon, dont la stratégie met à mal le modèle traditionnel de la distribution. Contribuer activement à façonner le monde de demain, telle est l'ambition de la direction de la Politique Services du Groupe, qui développe un nouveau modèle d'affaires et une stratégie en conséquence, avec notamment un service après-vente de qualité et des indices de fiabilité et de réparabilité pris en considération tant par les consommateurs que par les constructeurs.

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance du cycle sur l'économie circulaire organisé en collaboration avec la chaire Mines urbaines. Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Au sein du groupe Fnac Darty, la bataille pour des produits durables et réparables s'est jouée avant tout en interne, puisqu'il s'agissait de réorienter complètement la stratégie.

Avec plus de 700 magasins en France, 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 24 000 collaborateurs, Fnac Darty est un "gros paquebot". Nous occupons une place privilégiée dans l'économie circulaire, puisque nous sommes à la fois distributeur de produits électroniques et électriques, réparateur – seules quelques entreprises dans le monde allient distribution et SAV –, testeur, collecteur – nous collectons 46 000 tonnes de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et fournissons près de 300 000 produits au réseau Envie<sup>1</sup> –, mais aussi "metteur sur le marché" au travers de nos marques distributeur. Cette place nous confère une vision à 360 degrés, depuis la fabrication jusqu'au recyclage.

Ingénieur de formation, en informatique et mathématiques appliquées, j'accorde aisément ma confiance et j'ai tendance à considérer que les personnes se trompent de bonne foi, par manque d'information et non par intérêt personnel. Avec le temps, je me suis rendu compte que ce n'était pas toujours le cas, mais je conserve cette vue du verre à moitié plein qui permet d'avancer. Je suis aussi engagé dans l'action plus que dans la réflexion et j'aime faire bouger les lignes.

Ainsi, en 2005, j'ai quitté mes activités de conseil pour rejoindre Darty, où j'ai été à l'avant-poste de plusieurs projets avant d'être nommé chef de projet au SAV. J'ai eu la chance d'engager la transformation de ce service et de créer des centres d'appels à un niveau industriel. J'ai ensuite conduit l'évolution de l'enseigne vers un modèle réellement omnicanal avec le lancement du *click and collect* en 2007, la mise en place d'un catalogue digital et l'unification des stocks entre Internet et les magasins physiques dès 2010. Puis, en tant que directeur des systèmes d'information, j'ai eu à mener l'accélération digitale face à l'arrivée d'Amazon. Le chiffre d'affaires en ligne a alors significativement progressé, pour atteindre près de 30% du chiffre d'affaires global. Après cela, j'ai piloté les opérations de livraison, de relation client et de SAV pendant trois ans, jusqu'à la fusion avec la Fnac en 2017, date à laquelle je suis devenu directeur de la Politique Services du nouveau Groupe.

### La bataille de l'économie circulaire

#### *Les années 1970 et 1980 : des produits d'équipement aux produits de consommation*

À la création de la Fnac et Darty, dans les années 1970, le prix d'un téléviseur ou d'un réfrigérateur représentait trois semaines de salaire moyen. Si tel était toujours le cas aujourd'hui, le téléviseur le moins cher coûterait 1 200 euros et le milieu de gamme 2 500 euros ! À l'époque, l'acquisition de ces biens générait des dépenses conséquentes. Il était donc indispensable de rassurer les clients quant à la pérennité de leur investissement.

Le Labofnac a ainsi été créé dès 1972. Cette entité indépendante du marketing était chargée d'évaluer en toute transparence les performances techniques des produits. Les Dossiers techniques Fnac permettaient de comparer les produits et d'en estimer le rapport qualité-prix. Cette invention des fondateurs Max Théret et André Essel a continué à vivre tout au long du développement du Groupe et le conseil indépendant a été inscrit dans son ADN. Les vendeurs n'étaient pas commissionnés sur les ventes et "l'information impertinente" du Labo n'était pas soumise à la direction du Marketing. Les vendeurs y restent d'ailleurs majoritairement très attachés et militent pour préserver cette indépendance qui a fait le succès et la réputation de la Fnac.

---

1. Jean-Paul Raillard, « [Le réseau Envie, concilier solidarité et écologie](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 7 octobre 2020.

Pour sa part, Darty a créé le “contrat de confiance” en 1973, avec un SAV performant et une garantie d’un an extensible à quatre ans : savoir qu’un technicien allait pouvoir vous dépanner dans cet intervalle était l’assurance de conserver le produit longtemps. Aujourd’hui encore, ce SAV est le premier de France. La réparation est le deuxième métier du Groupe. Elle emploie plus de 2 000 personnes, qui interviennent sur plus de 2,5 millions de produits par an. Comme l’indépendance des vendeurs pour la Fnac, le SAV est devenu la marque de fabrique de Darty.

### *Des années 1990 à aujourd’hui : les effets de la mondialisation et de la digitalisation*

À la fin des années 1980, Darty comptait une centaine de magasins et la Fnac, une cinquantaine. Avec la mondialisation, les produits d’équipement sont devenus des produits de consommation. De fait, l’essor d’Internet et la simplification des communications de longue distance ont favorisé la baisse des prix. Ces évolutions se sont aussi traduites par la financiarisation de l’économie, par des gains de productivité liés à l’automatisation et à la massification des usines, mais aussi par la bascule de la fabrication des pays occidentaux vers les pays de l’Est et l’Asie. Aujourd’hui, un produit sur deux est fabriqué en Chine.

La réduction des prix s’est faite au bénéfice du consommateur. Un téléviseur ne représentait déjà plus que quatorze jours de salaire moyen dès 1984, six jours en 2014, et la baisse s’est poursuivie depuis. Cette tendance, observée pour quasiment tous les produits du Groupe, a engendré une forte augmentation des volumes.

Par ailleurs, le ratio remplacement/réparation est devenu moins intéressant. D’une part, les coûts de réparation, liés à ceux de la main-d’œuvre, ont augmenté. D’autre part, l’essor du marketing a favorisé l’achat de produits n’apportant pas toujours une réelle nouveauté d’usage.

Enfin, depuis 2014, le développement d’Internet et l’arrivée des plateformes ont rendu les prix plus transparents. Pour un acteur comme Amazon, qui vend certains produits en dessous de nos prix d’achat et bénéficie d’un régime fiscal d’exception, la rentabilité de l’activité de distribution n’est pas un critère – son principal métier n’est d’ailleurs pas la distribution, mais la vente de services, informatiques et logistiques notamment. Visant une situation de monopole, il n’hésite pas à appliquer une politique de prix cassés.

Aux États-Unis, la plupart des commerces avec des surfaces comparables à celles de Fnac Darty ont disparu. Amazon détient 50% de parts de marché sur les ventes réalisées en ligne<sup>2</sup> et beaucoup plus si l’on prend uniquement en compte les biens non-alimentaires. Là-bas, les plateformes ont bel et bien gagné le match. La France reste encore préservée, mais suit la même pente. Très récemment, le report du Black Friday a été annoncé au journal de 20 heures par le président d’Amazon France plutôt que par le gouvernement : cela en dit long sur l’influence grandissante des plateformes.

En rendant les produits électriques et électroniques accessibles au plus grand nombre, la mondialisation a participé à l’invention de la société de consommation. Ce phénomène a aussi permis au groupe Fnac Darty – qui l’a accompagné, voire poussé – d’être ce qu’il est aujourd’hui, avec un SAV performant, un Labofnac indépendant et un réseau logistique capable de livrer plus vite qu’Amazon grâce à la proximité. Grâce à ses choix pertinents comparés à ceux d’autres distributeurs spécialisés, le Groupe a su tirer son épingle du jeu.

### *Et demain ?*

La fusion des entreprises Fnac et Darty a permis de résister, mais aussi de gagner du temps. Néanmoins, elle ne résout pas les problèmes structurels auquel le Groupe fait face. Ses marques, qui approchent la “crise de la quarantaine”, seront-elles encore là dans quarante ans ? Quelle est la raison d’être du Groupe ? À quelles conditions peut-il rester vivant et profitable ?

---

2. Source : <https://www.statista.com/statistics/788109/amazon-retail-market-share-usa/>