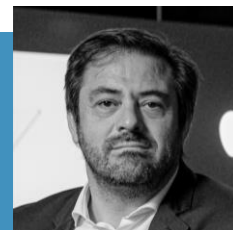


QUESTIONS À...

Enrique MARTINEZ

CEO du groupe Fnac-Darty



Enrique MARTINEZ, vous êtes CEO du groupe Fnac-Darty depuis 2017. Quels sont les enjeux majeurs du groupe pour les trois prochaines années ?

Nous venons de lancer notre nouveau plan stratégique à 2030, Beyond everyday. C'est un plan qui s'inscrit dans la continuité du succès de notre précédent plan, Everyday, lancé en 2021, grâce auquel nous avons amorcé une transformation unique dans notre secteur, vers un modèle plus omnicanal, durable et serviciel. Aujourd'hui, notre enjeu est de passer à l'échelle : nous annonçons notre ambition de doubler le nombre d'abonnés à nos services pour atteindre 4 millions en 2030.

Nous voulons aussi réaffirmer la place centrale du magasin dans notre modèle, ouvrir 150 nouveaux magasins et en rénover 200 autres. Nous œuvrons à cultiver la préférence pour nos marques iconiques et à réinventer une expérience client nourrie par l'apport du digital et des innovations technologiques. Enfin, nous voulons étendre notre présence en Europe, investir de nouveaux canaux, conquérir de nouvelles audiences, nous diversifier et inventer une nouvelle manière de faire du commerce, au-delà du transactionnel pur, et au-delà du BtoC traditionnel. Nous voyons un grand potentiel de création de valeur dans le modèle BtoBtoC et dans la mise à disposition de nos actifs pour d'autres entreprises, y compris d'autres vendeurs.



Vous avez annoncé récemment le rachat de l'enseigne Unieuro pour le marché italien. Qu'est-ce qui a guidé cette approche de croissance externe ? Quels sont les enjeux ?

L'enjeu majeur est celui de la taille critique, dans un secteur qui a besoin de se consolider. L'acquisition d'Unieuro est très transformante, elle nous permet de remettre le pied sur le marché en italien, qui pèse désormais pour 25% de nos ventes. Et même si Unieuro est leader en Italie, nous avons encore des parts de marché à y conquérir.

Fnac @Sarah Bastin

Jamais dans l'histoire de nos marques ou du groupe, la part de l'international n'avait eu autant de poids : c'est désormais 40% de notre activité qui se fait hors de France. Cette échelle européenne est importante pour continuer à se développer. Nous voulons solidifier nos positions de numéro 1 et numéro 2 sur toutes nos géographies en Europe du Sud et de l'Ouest.

Vous vous êtes récemment exprimé sur les conséquences que pourrait avoir l'absence de mesure visant à faire en sorte que les plateformes telles que Shein et Temu respectent les mêmes règles que tous. Quels sont les risques majeurs selon vous ? Quelle est l'urgence et que faudrait-il faire selon vous ?

Je pense qu'il faut d'abord réguler l'accès au marché européen : il y a aujourd'hui des failles dans la régulation, parfois un peu complexe, qui permettent des pratiques anti-concurrentielles de la part d'acteurs qui s'affranchissent des frais de douane et des contrôles. Ma préoccupation principale, c'est celle des enseignes qui subissent cette concurrence agressive et que l'Europe ne protège pas assez, mais c'est surtout le sujet de la qualité des produits et du non-respect des normes que l'Europe a mis des années à élaborer et à faire respecter sur son marché domestique. Il faut donc avant tout protéger les consommateurs exposés à des produits potentiellement dangereux. Et l'horizon d'action et de régulation, c'est maintenant, ce n'est pas 2028.

Vous avez pris fortement position pour que la consommation et le commerce s'orientent vers des approches volontaristes en matière de durabilité, une consommation plus économe des ressources. Où en sont vos équipes sur ces aspects ? Quels sont les marqueurs les plus importants de cette stratégie pour Fnac Darty ?

La circularité est au cœur de notre modèle. Par l'amélioration de la qualité des produits et donc l'allongement de leur durée de vie, l'accompagnement à la réparation, le développement de l'offre Seconde vie (dont nous voulons doubler le volume d'affaires à horizon 2030)... Nous avons pris un virage vertueux dans lequel nous souhaitons évidemment entraîner nos clients, nos partenaires, nos fournisseurs. C'est notre responsabilité en tant que leader et pionnier en la matière. Les nouveaux modèles d'affaires comme l'abonnement à la réparation, avec Darty Max, sont un exemple emblématique de cette ambition. Le baromètre SAV en est un autre : la transparence des données produits, l'information aux clients, l'influence sur notre chaîne de valeur amont avec nos fournisseurs, sont clés pour que la circularité devienne la norme.

Fnac-Darty est fortement omnicanale depuis de nombreuses années. La combinaison entre magasin et digital est fortement ancrée dans la culture et l'organisation du groupe. Y-a-t-il toutefois des éléments de contexte, de réglementation, de coûts qui vous font craindre pour les magasins dans les prochaines années, au sein de votre groupe (ou en dehors de celui-ci) dans le commerce et les territoires ?

Nous avons réaffirmé avec Beyond everyday la place centrale du magasin, au cœur de notre modèle. Si les points de contact avec nos clients peuvent être d'abord digitaux, via les réseaux sociaux notamment, c'est dans l'immense majorité des cas en magasin que l'expérience d'inspiration, de conseil et d'achat se concrétise.



Fnac@agence REA

Depuis 2021, nous avons redressé tous les magasins que nous avons identifiés comme non rentables : c'est une vraie satisfaction. Le développement de notre parc va se poursuivre en Europe, en mixant les formats, en identifiant les meilleures opportunités et les meilleurs emplacements pour renforcer notre maillage territorial. Le tout dans un souci de maîtrise des coûts et des investissements, dont nous avons largement fait la démonstration ces dernières années.

Pour beaucoup d'enseignes, la marque employeur, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs font partie des enjeux stratégiques centraux. Fnac-Darty est-elle également confrontée à des difficultés nouvelles depuis quelques années ? Quelles réponses apportez-vous ?

Nous avons la chance au sein de Fnac-Darty de compter 30 000 talents engagés et qualifiés, que nous faisons monter en compétence, à qui nous proposons des parcours de carrière riches. 80% de nos directrices et directeurs de magasins sont issus de la promotion interne, et nous avons une ancienneté moyenne élevée, gage d'une grande fidélité de nos équipes. Notre réponse au sujet des talents est double : favoriser l'attractivité des métiers (notamment ceux de réparateur, technicien) qui souffrent parfois d'un déficit d'image, et former nos équipes et nos futurs collaborateurs aux métiers dont nous aurons le plus besoin demain : tous ceux autour de la circularité, de l'IA, de la relation client...

La capacité de formation dont nous disposons en interne, avec nos Académies et nos CFA, est un atout incomparable.

Procos s'est choisi une nouvelle raison d'être « Agir pour un commerce qui donne envie » il y a près d'un an. Est-ce que cette ambition vous parle ? Comment est-elle en phase avec celle de Fnac-Darty et comment la fédération pourrait-elle faire travailler le collectif des enseignes pour aller dans ce sens ?

Nous avons conçu notre nouveau plan stratégique pour qu'il réponde à notre mission et qu'il résonne avec notre raison d'être : s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable. Beyond everyday repose aussi sur une promesse : « Inspiring commerce that matters » : cette notion d'un commerce qui a du sens, c'est la pierre angulaire de notre action. Un commerce utile, durable, circulaire, qui crée du lien, avec des magasins comme lieux de vie et d'expérience. Dans le « commerce qui donne envie », je vois aussi la nécessité en tant que leader d'avoir un effet d'entraînement positif sur l'industrie, car les changements dont le secteur a besoin ne peuvent se faire qu'à l'échelle collective.



Darty@agence REA