



(<https://www.aefinfo.fr/>)

Fusion-acquisition : respecter l'identité de chaque entité tout en créant une culture commune. L'exemple de Fnac-Darty

"Deux entreprises qui se regardaient toujours du coin de l'œil avec une forme d'envie." C'est ainsi que Frédérique Giavarini, DRH de Fnac-Darty, décrit les deux sociétés dont est issu le groupe. En 2016, après avoir lui-même traversé d'importantes difficultés, le groupe Fnac se retrouve en situation de racheter Darty. La direction doit alors favoriser la convergence entre les cultures d'entreprise, tout en préservant l'identité de chaque enseigne. Frédérique Giavarini revient sur cette démarche lors de la 37e édition du Congrès HR, mercredi 3 avril 2019.



Des espaces de vente Darty ont été créés dans certains magasins Fnac S. Ma.

"Dès l'origine, le projet de rachat de Darty par la Fnac était fondé sur l'idée qu'il fallait créer un groupe au service des deux enseignes", se souvient Frédérique Giavarini, DRH du groupe Fnac depuis 2014. "Il y avait des synergies à faire, notamment sur les achats, mais aussi un peu sur les hommes, ce qui exigeait de mélanger les hommes et les organisations. Mais il fallait aussi préserver l'identité des deux enseignes", explique-t-elle mercredi 3 avril 2019, lors du Congrès HR.

Les deux entreprises partagent un certain nombre de points communs qui peuvent favoriser le rapprochement : toutes deux ont une soixantaine d'années, elles sont très connues des consommateurs, réalisent une grosse partie de leur chiffre d'affaires sur les mêmes produits (produits informatiques et multimédias, télévisions et autres produits audio), s'appuient sur l'expertise de leurs vendeurs. Les deux entreprises sont aussi de taille similaire, tant par leur nombre de salariés que par leur chiffre d'affaires.

Des différences sensibles

Mais elles présentent aussi "de vraies différences", souligne Frédérique Giavarini : d'un côté, "Darty est une entreprise familiale, où la culture du service est extrêmement forte, où le management est très décentralisé, où les discussions avec les organisations syndicales sont très informelles et bienveillantes" ; de l'autre, la Fnac est "une entreprise trotskiste à l'origine", marquée par "une forme de prétention" liée au fait de vendre des produits culturels, "une culture un peu hautaine". "Darty possède une culture beaucoup plus simple, plus immédiate, moins formelle."

À l'époque du rachat, en 2016, une autre différence distingue les deux entreprises : les salariés de la Fnac, confrontés à la dématérialisation des produits culturels, ont connu une période difficile et ont une "conscience très forte de la nécessité de se transformer en profondeur". Une conscience pas forcément partagée par leurs homologues de Darty. Et même si le rapprochement est présenté comme une fusion, c'est bien "le groupe Fnac qui rachète Darty", rappelle Frédérique Giavarini.

Valoriser les "petites victoires"

Dans les mois qui suivent le rachat, la direction s'attache donc à "respecter l'identité de chaque enseigne", en mettant l'accent sur le "dare", la capacité d'innovation, à la Fnac, et sur le "care", le service, chez Darty. "Parallèlement, nous avons entamé un travail sur une culture commune, notamment en élaborant le premier plan stratégique du nouveau groupe."

Les "petites victoires rapides" sont valorisées, comme les "shop in shop" Darty au sein des magasins Fnac, où est vendu du petit électroménager, les billetteries Fnac dans les magasins Darty, ou la livraison de téléviseurs achetés à la Fnac par les camionnettes Darty.

Au niveau de l'organisation, les sièges des deux entreprises sont assez vite fusionnés. Une harmonisation des statuts est négociée, par accord unanime. "Il s'agissait de faire converger autant que faire se peut les mesures applicables pour donner aux managers les moyens de gérer leurs équipes", raconte la DRH. Des différences persistent néanmoins : "Les avantages collectifs étaient plus intéressants à la Fnac, et les rémunérations individuelles plus élevées chez Darty. Appliquer les avantages collectifs de la Fnac aux salariés issus de Darty aurait creusé l'écart."

Une concurrence qui persiste

Quant à la concurrence entre les magasins des deux enseignes, réelle sur certaines gammes de produits, elle persiste parfois. "Il arrive que des clients m'écrivent sur les réseaux sociaux pour me dire que les vendeurs de Darty leur ont dit que ceux de la Fnac étaient des tocards...", s'amuse Frédérique Giavarini. "Ce qui résoudra ça, c'est l'existence d'une culture commune et la fierté d'appartenance au groupe. Ce ciment commence à se percevoir au niveau du siège et des opérations", où les synergies sont plus fortes. "Dans les magasins, ça l'est moins, et ça ne va pas pouvoir se tolérer." Chez les représentants du personnel aussi, "la différence de culture se manifeste de manière assez exacerbée", constate la DRH. Elle a d'ailleurs fait le choix de conserver deux comités de groupe, bien qu'elle n'y soit pas obligée, pour garantir une représentation équilibrée des salariés des deux entreprises. "On aurait pu s'appuyer sur une clause d'inclusion côté Fnac qui nous permet d'accueillir deux personnes de toute entreprise rachetée. Mais deux représentants des salariés de Darty sur 25 personnes au comité, ce n'est pas possible." Tant qu'un accord unanime ne sera pas trouvé pour renouveler la composition du comité de groupe, Frédérique Giavarini compte donc maintenir les deux comités.

Le congrès HR, deux jours de réflexion sur les enjeux RH du moment

La 37^e édition du Congrès HR' se déroule mercredi 3 et jeudi 4 avril 2019 à Paris. Organisé par Arcaneo, filiale du groupe AEF, cet événement permet, au travers de trois plénières et d'une vingtaine de sessions thématiques, de réfléchir aux enjeux RH d'actualité. Parmi les thèmes au programme de cette édition : transformer les organisations pour plus de transversalité et de collaboration ; garantir aux collaborateurs une expérience à la hauteur de celle vécue par les clients ; anticiper les besoins en compétences et favoriser la mobilité... Retrouvez le programme complet de l'événement et les intervenants sur le site du Congrès HR' (<https://www.congreshr.com/>).

Emploi (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21294>) Fonction RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21288>) Gestion des RH (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21289>) Relations sociales (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21292>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://TWITTER.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://twitter.com/AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 604214 4 min de lecture

Par Lucie Prusak Publiée le 04/04/2019 à 12h49

Modifiée le 08/04/2019 à 14h55

À LIRE AUSSI

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/589111>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/554804>)

RESSOURCES HUMAINES



CSE : un projet d'accord à la Fnac prévoit la mise en place de représentants de proximité et d'une commission d'entraide

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/589111>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/589111\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/589111)

RESSOURCES HUMAINES



Fnac : accord majoritaire sur le travail dominical grâce à la signature de la CFDT après celles de la CFTC et la CFE-CGC

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/554804>)

[LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/554804\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/554804)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/536134>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/606003>)

RESSOURCES HUMAINES



Darty : "C'est par l'évolution de la culture d'entreprise que nous avons embarqué le numérique"
(Xavier Guéry, DRH)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/536134>)

[LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/536134\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/536134)

RESSOURCES HUMAINES



"Si Auchan ferme des supermarchés, les reclassements doivent avoir lieu au sein du groupe Mulliez" (Guy Laplatine, CFDT)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606003>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606003\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606003)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606039>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/606054>)

RESSOURCES HUMAINES



"Le Ramadan n'est pas une question épineuse en entreprise" (Géraldine Galindo, ESCP Europe)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606039>)

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606039\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606039)

RESSOURCES HUMAINES



Christine Peccolo nommée DRH France du groupe Allianz Corporate & Speciality

[+ LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606054\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606054)

<https://www.aefinfo.fr/depeche/606054>)

À DÉCOUVRIR

<https://www.aefinfo.fr/depeche/606069>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/606022>)

POLITIQUES DE L'EMPLOI



Michèle Rescourio-Gilabert nommée directrice-adjointe de l'Institut supérieur du travail

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606069>)

[LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606069\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606069)

RSE ET GOUVERNANCE



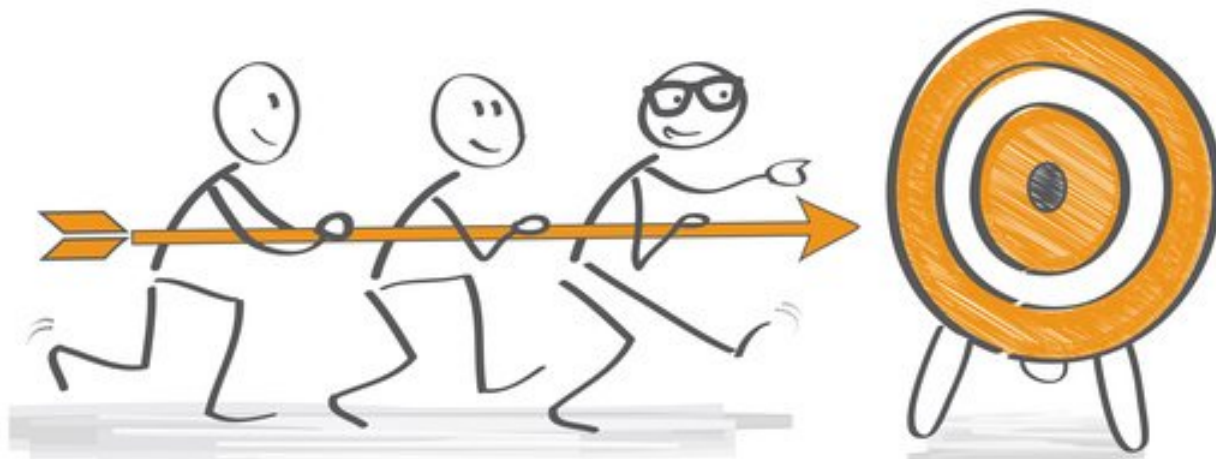
Les entreprises des secteurs de l'énergie et de l'environnement sont les plus engagées en matière de RSE (Insee)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606022>)

[LIRE LA SUITE \(HTTPS://WWW.AEFINFO.FR/DEPECHE/606022\)](https://www.aefinfo.fr/depeche/606022)

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/606002>)

PROTECTION SOCIALE



Retraites complémentaires Agirc-Arrco : la négociation dans la dernière ligne droite