



**Événement @Echelle du 15 juin 2020  
avec Enrique Martinez, Directeur général du groupe Fnac Darty**

L'événement @Echelle consacré aux transformations de la distribution s'est déroulé le lundi 15 juin. **C'est la première fois que l'événement @Echelle se déroulait à distance**, sous forme de « webinar ». **Plus de 200 personnes** ont assisté à la retransmission en direct de cet événement.

Le débat était animé par Isabelle de Silva, Présidente de l'Autorité de la concurrence avec la participation d'**Enrique Martinez**, Directeur général du groupe Fnac Darty. Deux grands témoins étaient également présents pour réagir et poser des questions au panel: **Jacques Creyssel**, Délégué Général de la Fédération du Commerce et de la Distribution et **Yves Puget**, Directeur de la rédaction du magazine LSA, spécialisé dans l'actualité de la grande consommation.

La Présidente a rappelé que cet événement s'inscrivait dans le contexte de la publication, par l'Autorité de la concurrence, d'une **étude intitulée « concurrence et commerce en ligne »** au mois de mai 2020. Cette étude a pour objectif de faire le point sur l'ensemble des transformations connues par le commerce du fait de la vente en ligne, y compris des questions très nouvelles telles que la prise en compte des plateformes et marchés numériques dans les outils d'analyse de l'Autorité.

**La discussion a porté dans un premier temps sur la manière dont la distribution a fait face à la pandémie du Covid-19.**

Enrique Martinez a rappelé que le secteur du commerce était entré affaibli dans la crise du Covid-19 à la suite de deux années difficiles. Les équipes de Fnac Darty se sont mobilisées autour de trois objectifs : (i) garantir la protection des salariés et des clients, (ii) faire face à l'explosion des demandes en ligne pendant la période (un million de clients ont créé un compte sur fnac.com et darty.com), (iii) faire face au choc d'activité (80% de l'activité s'est effondré du jour au lendemain). Il a salué l'action du Gouvernement qui a permis au groupe de bénéficier d'un prêt de 500 millions d'euros garanti par l'Etat. L'ouverture des magasins a été progressive à partir du 11 mai mais elle n'a pas remis en cause l'explosion des ventes en ligne.

Jacques Creyssel a salué l'action du secteur de la distribution alimentaire pendant la crise. La période a été marquée par l'envol du commerce en ligne (passé de 6 à 10% pendant la crise), l'augmentation du drive et des livraisons en général.

Interrogé par Isabelle de Silva sur la concurrence des « pure players » (actifs uniquement dans la vente en ligne) pendant la crise, Enrique Martinez a indiqué que les acteurs du commerce en magasin ou en agence physique (« brick & mortar ») avaient réussi à compenser environ la moitié de la perte engendrée grâce au commerce en ligne. Les « pure players » ont pu, pour leur part, conserver la totalité de leur niveau d'activité. Il a enfin précisé qu'il était très difficile de s'improviser commerçant en ligne compte tenu du niveau d'exigence en matière de logistique et d'approvisionnement. Jacques Creyssel a confirmé que les grands gagnants de la crise étaient les grandes plateformes du numérique (GAFA et BATX).

Isabelle de Silva a enfin présenté l'activité soutenue de l'Autorité au cours de la crise, notamment du point de vue du contrôle des concentrations. L'Autorité de la concurrence a également mis en place un réseau dédié au suivi de la crise Covid-19 afin d'apporter des réponses informelles et pragmatiques aux demandes présentées par les entreprises. Une organisation professionnelle a ainsi sollicité l'Autorité sur une initiative concernant l'aménagement de loyers commerciaux.

**Le deuxième thème était consacré à la transformation des magasins physiques pour faire face à la révolution de la vente en ligne.**

Isabelle de Silva a rappelé les chiffres issus de l'étude de l'Autorité de la concurrence : les achats en ligne représentent aujourd'hui un peu moins de 10 % du commerce de détail en France, avec une croissance

rapide d'environ 14 % par an entre 2014 et 2018. Du côté de l'offre, il y a une répartition entre les acteurs « pure players », les acteurs du commerce en magasin ou en agence physique dont la part diminue dans l'économie globale (60 à 35%) et les opérateurs actifs à la fois dans la vente en points de vente physiques et en ligne tel que le groupe Fnac Darty (vendeurs « click & mortar ») dont la part progresse (de 20% du chiffre d'affaires global en 2005 à 35% en 2015). La Présidente de l'Autorité a précisé que ces évolutions ont conduit l'Autorité à adapter certains outils d'évaluation du pouvoir de marché. Ainsi, depuis la décision de rachat de Darty par la FNAC, l'Autorité a été la première autorité européenne à délimiter des marchés pertinents uniques regroupant ventes en ligne et ventes physiques.

Enrique Martinez a présenté le modèle omicanal unique du groupe Fnac Darty (un million de mètres carrés à gérer au sein du groupe et 20% de ventes en ligne). Cependant, l'impact du commerce en ligne est plus important que son poids dans le chiffre d'affaires du groupe dans la mesure où plus de 90% des clients préparent leurs achats en ligne. Concernant la concurrence des « pure players », Enrique Martinez considère que leur modèle économique est difficile à répliquer. Un géant de la vente en ligne peut ainsi avoir la capacité financière de perdre des millions d'euros pour conquérir des marchés, ce que ne peut pas réaliser Fnac Darty. Il est donc nécessaire de proposer un modèle différent.

Jacques Creyssel a insisté sur la nécessité d'avoir une égalité de concurrence entre les différents acteurs du commerce compte tenu de l'effet de taille de certains acteurs, la différence de modèles (vente à perte) et les phénomènes d'optimisations juridique (relations commerciales et protection des données) et fiscale. Il en a conclu la nécessité d'une action forte au niveau européen. Enrique Martinez a partagé ce constat en soulignant la nécessité d'une harmonisation, par exemple du point de vue des règles relatives aux délais de paiement ou de la TVA. Pour Yves Puget, la question des pratiques métiers doit également être harmonisée.

Isabelle de Silva a rappelé l'existence des initiatives européennes en cours telles que la révision de la Directive e-commerce et le Digital Services Act ainsi que les débats sur la régulation des plateformes numériques. Du point de vue du contentieux, la Commission européenne a récemment ouvert une enquête à l'encontre d'Amazon sur l'utilisation des données des vendeurs tiers.

### **Le troisième thème était consacré à l'avenir pour le magasin « physique ».**

Isabelle de Silva a rappelé les nouvelles tendances : repérage des consommateurs en boutique suivis d'achats en ligne, nouveaux formats (shop in shop, corners...).

Enrique Martinez a indiqué que l'ambition de Fnac Darty était de jouer l'entière complémentarité entre les magasins et les sites internet de ses enseignes. Un modèle économique est à trouver pour que la complémentarité des canaux puisse continuer à exister. Les espaces éphémères pourraient se développer par exemple.

Pour Jacques Creyssel, la crise a accéléré les tendances. L'habillement est en difficulté, les grands hypermarchés ont soufferts de la crise (baisse de 60% de la fréquentation des hypermarchés pendant la crise). L'évolution se fera vers la notion de plaisir et de service. Il convient d'aider le commerce, notamment les petits magasins, pour accélérer la transition vers le modèle omicanal. Il faut enfin que les pouvoirs publics se préoccupent de l'évolution des emplois dans ce secteur stratégique (premier employeur privé de France).

Yves Puget souhaiterait pour sa part plus de souplesse dans le commerce pour regagner des clients (ouverture le dimanche, ouverture nocturne). Il souhaiterait par ailleurs que les études intègrent des chiffres « cross canaux » c'est-à-dire les situations où, par exemple, le client commande un produit par Internet et va le chercher en magasin.

L'événement s'est conclu par un échange sur les attentes du consommateur en matière de durabilité des produits. Enrique Martinez confirme qu'il s'agit d'un enjeu majeur pour le groupe dans un contexte où Darty recycle 50 000 tonnes de produits par an.